

"كتاب دان هيل هذا مصدر إلهام"

فيليب كوتلر

الاقتصاد العاطفي

دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجاريّة

تأليف

دان هيل



ترجمة

مجدي صابر

مجموعة النيل العربية

الاقتصاد العاطفي

الاقتصاد العاطفي

دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجارية

تأليف
دان هيل

تقديم
سام سيمون

ترجمة
مجدي صابر محمد

مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights:

حقوق الطبعة الإنجليزية :



Emotionomics Leveraging Emotions for Business Success. First edition
By/ Dan Hill, 2008
English language edition published by Kogan Page LTD, 120 Pentonville Road, London, N1 9JN, © Dan Hill, 2008.
Arabic Language First edition, © **Arab Nile Group,** 2011.

I.S.B.N. Kogan Page: 978-0-7494-5399-2
I.S.B.N. Arab Nile Group: 978-977-377-122-3

حقوق الطبعة العربية :

عنوان الكتاب: **الاقتصاد العاطفي**
دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجارية

تأليف: **دان هيل**

ترجمة : **مجدي صابر محمد**

رقم الإيداع : 10795

الترقيم الدولي : 978-977-377-122-3

الطبعة : الأولى

سنة النشر: 2011

الناشر: **مجموعة النيل العربية**

العنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر 11727 القاهرة – ج.م.ع

التليفون: 26717134 – 00202/26717135

الفاكس: 00202/ 26717135

البريد الإلكتروني: info@arabnilegroup.com
sales@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com

الموقع الإلكتروني: www.arabnilegroup.com

هيل، دان
الاقتصاد العاطفي: دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجارية/ تأليف دان هيل ؛ ترجمة مجدي صابر محمد– ط1 – القاهرة: **مجموعة النيل العربية**، 2011.
496 ص؛ 24 سم.
تدمك 978-977-377-122-3
1- الاقتصاد – الجوانب النفسية
2- علم النفس الإداري
3- العواطف
أ- محمد، مجدي صابر (مترجم)
ب- العنوان 330,019

تنويه 1 :
لقد تم بذل أقصى جهد ممكن لضمان احتواء المادة المترجمة لهذا الكتاب على معلومات دقيقة ومحدثة. ومع هذا، لا يتحمل الناشر: "**مجموعة النيل العربية**" أية مسئولية قانونية فيما يخص محتوي الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ. كما أنه لا يتحمل أية مسئولية أو خسائر أو مطالبات متعلقة بالنتائج المترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

تنويه 2 :
إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي الكاتب أو المؤلف لهذا الكتاب، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

المحتويات

الموضوع **صفحة**

مقدمة الطبعة العربية

قال تعالى: ﴿ سَنُرِيهِمْ ءَايَٰتِنَا فِى ٱلْءَافَاقِ وَفِىٓ أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ ٱلْحَقُّ ﴾
[فصلت: 53]

لما كان الإنسان كائنًا اجتماعيًّا بالفِطرة، فقد كانت النفس البشرية - وستبقى - هي الشُّغل الشاغل للفلاسفة، والعلماء، والمفكِّرين، ورجال الدين، والفنانين، والأدباء - وحتى للإنسان العادي في كل زمان ومكان - في سعيهم الدؤوب إلى سبر أغوارها العميقة، وفك طلاسمها المعقدة لمعرفة ما يدور في رأس صاحبها من أفكار وخواطر وأحاسيس وعواطف حتى يمكن لباقي الأفراد الذين يتعاملون معه تفسير استجاباته، وردود أفعاله، ودوافعه في المواقف المختلفة بحيث يتم هذا التعامل بصورة فعّالة تستند إلى معرفة الحوافز المادية والمعنوية التي تستثير حماسه وهِمّته، وتدفع سلوكه للوفاء بمطالب هذه النزعة الاجتماعية الأصيلة الراسخة. وهو ما يترتب عليه توطيد العلاقات، وإرساء دعائم الولاء. وبالتالي، إزالة - أو التخفيف على أقل تقدير - من حِدّة الآثار السلبية لعاطفة الخوف الغريزي التي تؤرق الإنسان، وتهدِّد أمانه وقدراته على التركيز والإنتاج والإبداع.

ومنذ اكتشاف النار، واختراع العجلة، واكتشاف مصادر الطاقة المختلفة، وغزو الفضاء، ومؤخرًا: البصمة الوراثية، والجينوم، وتكنولوجيا النانو، وكاميرات الليزر التي تلتقط عددًا غير مسبوق ولا يُصدَّق من الصور لما يجري من تفاعلات داخل نواة الذرة بسرعة الفيمتو ثانية...إلخ؛ منذ ذلك الوقت، والإنسان يسعى سعيًا محمومًا إلى إحلال مبدأ التحكم الآلي Cybernetics محل كل الأنشطة التي يقوم بها بنفسه ليفتتح بذلك عصر العولمة التكنولوجية. بمعنى ميكنة Automatization أو قُلْ رقمنة Digitization كل هذه الأنشطة، سواء العضلية منها أو الذهنية وأخيرًا العاطفية. وبالتالي، إخضاع العواطف لمنطق الآلة، وذكائها الاصطناعي، وقدراتها التخزينية الفائقة وسرعتها الرهيبة فضلًا عن دقتها الحسابية المعهودة. وفي هذا الاتجاه، جاء ابتكار نظام قراءة شفرة (كود) تعابير الوجه وتطويره، وإجراء تجارب واختبارات مكثَّفة

وواسعة النطاق عليه للتأكد من مدى دقته وكفاءته من واقع الاستخدام الفعلي. وهو النظام الذي تقوم عليه فكرة هذا الكتاب حيث إنه يمد متخذ القرار بالنصف الآخر المفقود من الحقيقة الذي ظل محجوبًا لأزمنة طويلة. ونعني به ما يدور في رأس المستهلك أو الموظف، ولا يبوح به أو لا يمكنه البوح به حتى لا تتعرض مصالحه للخطر. ولو من وجهة نظره على الأقل.

ولأن متخذ القرار، سواء في السوق أو في بيئة العمل، يحتاج دائمًا إلى معلومات دقيقة وحقيقية حتى يطمئن إلى أن القرار الذي يوشك أن يتخذه سيجلب له وللآخرين الأرباح المادية والمعنوية على المدى الطويل، أو على الأقل لن يجلب عليه وعليهم الخسارة في المدى القصير أو المتوسط. وخاصةً بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث في هذا المجال قصور ـ بل عجز ـ الوسائل والطرق التقليدية المستخدمة للحصول على المعلومات والنتائج الحقيقية من خلال التقارير، واستطلاعات الرأي، والاستبيانات، والدراسات المسحية القائمة على رصد الاستجابات اللفظية (**العقلانية غالبًا**) دون سواها.

ونود هنا إجمال غايتنا من نشر هذا الكتاب المهم من وجهة نظرنا سواء اتفقنا أو اختلفنا مع بعض ما جاء فيه؛ لأن هذه طبائع الأمور، في الآتي:

- ارتباط موضوع الكتاب بكشوف ومنجزات علمية مهمة كان للعرب فيها قصب السبق منذ مئات السنين. ولذلك، نحتاج إلى معرفة موقعنا على خريطة ما يجري حولنا في العالم الآن لاستكمال مسيرة السلف العظيم بحيث يكون لنا دور مؤثر فيه.
- الكتاب مائدة عامرة بألوان المعرفة التي يتناولها المؤلف بشكل علمي منهجي، وموضوعي مبسَّط لا يخلو من جرأة مغلَّفة بروح الدعابة في كثير من الأحيان.
- طرافة الموضوع من حيث فكرة ميكنة **العواطف** الإنسانية التي كان الناس حتى وقت قريب ـ قبل صدور هذا الكتاب وأمثاله ـ يفاخرون بأنهم يمتازون بالعاطفة على خصومهم ـ أو لنقُلْ منافسيهم الجدد ـ من الآلات، سواء الغبية منها أو الذكية، التي تزاحمهم وتنازعهم في أرزاقهم وتسلب وظائفهم أحيانًا. فضلًا عن أنهم لم يلتقطوا أنفاسهم بعد من مصطلحَي «**العقل الإلكتروني**»، و«**الإنسان الآلي**» حتى يطل عليهم برأسه مصطلح «**العاطفة الإلكترونية**»! ليُولَد مِن رَحِمِه مصطلح **الاقتصاد العاطفي**.

الناشر

إشادات بهذا الكتاب

«كتاب دان هيل هذا مصدر إلهام؛ حيث يكشف للقارئ أن مسؤولي التسويق ـ على سبيل المثال ـ قد أفرطوا بصورة واضحة في التأكيد على قوة العوامل العقلانية على حساب العوامل العاطفية في إعلاناتهم، وتعليبهم، وتصميمهم للمنتجات، وعروضهم الخاصة بالمبيعات. ونحن نعرف جميعًا أن العواطف ذات أهمية غير أننا كنا نفتقر إلى المفردات اللغوية، والأدوات اللازمة لجذب وقياس الأثر والجاذبية العاطفية. ولذلك، أوصيكم بقراءة هذا الكتاب حتى يمكن لحملتكم التسويقية القادمة أن تحقق أعلى معدلات القبول العاطفي».

فيليب كوتلر Philip Kotler، والبروفيسور المعروف إس. سي. جونسون S. C. Johnson للتسويق الدولي بكلية كيلوج Kellogg للإدارة، جامعة نورثويسترن Northwestern.

«يقود هذا الكتاب الأعمال التجارية على مستوى العالم إلى نموذج إرشادي (نهج) جديد يتطلب ويكافئ الروابط الحسية والعاطفية التي يُفترض أن تقوم بين الكيان المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، ومستهلكيه. وتعمل خبرات وتجارب دان هيل على إرشاد الشركات والمؤسسات إلى سبل تأمين روابط التعاطف التي سوف تدفع عجلة النمو التجاري على مدار السنوات المقبلة».

مارتن ليندستروم Martin Lindstrom، مؤلف كتابَي «الإحساس بالعلامة التجارية» و«نشأة العلامة التجارية».

«كتاب دان هيل الجديد هو التطبيق الأكثر اختراقًا وتلاعبًا بأحدث البحوث في سيكولوجيا العواطف، والتفاعل الإنساني، وعلم الأعصاب، وعلم الغدد الصماء حول المبيعات والتسويق. أوصيك بقراءته؛ لأنك لن تفكر في علامتك التجارية بنفس الطريقة مرة ثانية أبدًا!».

البروفيسور/ ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis، أقسام السلوك التنظيمي وحالات علم النفس بجامعة ويسترن ريزيرف Western Reserve، ومؤلف مشارك في كتابَي «القيادة الرئيسية» و«القيادة ذات الصدى».

«يعذِّبنا دان هيل إلى أقصى الحدود! حيث يرتحل بنا عبر مسارات مألوفة إلى ما نخشى معرفته. ومع ذلك، نعرفه بالكامل معه. كما يدفعنا الكتاب إلى التفكير من جديد في كافة الفرضيات

القديمة. وهو يمسك بتلابيب الرأسمالية! حيث يوجِّهنا إلى أنه يتعين علينا مزج طموحاتنا، وخيالنا العملي بنوايانا الصادقة في أن نعمل بصورة حقيقية على توثيق أواصر الصلة مع أولئك الذين نقوم بخدمتهم. إن هذا الكتاب لا غنى عن قراءته لكل كبار القادة، وكبار الأتباع!».

جولي آن رينولدز Juli Ann Reynolds، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة توم بيترز Tom Peters.

«هذا الكتاب عمل جديد وقوي يوسِّع حدود البحث لتشق طريقها داخل الديناميات العاطفية التي تربط بين العلامات التجارية، والناس. وعن طريق استخدام حركات الوجه كتعبير عن اللاشعور، يضع هذا الكتاب أيدينا على الاستجابات العاطفية القوية، ويقدم رؤى ثاقبة جديدة حول الحقائق اللاشعورية لدى البشر. ولذلك، فهذا الكتاب لا غنى عن قراءته بالنسبة لمسؤولي التسويق، والمصممين نظرًا لأنه يلقي بضوء جديد على الطرق التي يمكن بها للعلامات التجارية أن تفي بصورة أفضل بالرغبات غير المعبَّر عنها لفظيًّا لدى المستهلكين».

مارك جوبيه Marc Gobé، مؤلف كتابيْ «تصميم العلامات التجارية العاطفية» و«ضغط العلامات التجارية» ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة «ديسجريب جوبيه» Desgrippes Gobé.

«لقد أطلق دان هيل ببراعة الكود الخاص بكيفية الغوص في أعماق أفئدة، وعقول مستهلكي اليوم. ويقدم هذا الكتاب رؤية «جوهرية» في الكأس المقدسة[1] للأعمال، التي يريدها المستهلك بصورة حقيقية. وهو يمزج بامتياز بين أحسن القديم (الجاذبية العقلانية)، وبين الجديد بصورة جوهرية (الروابط العاطفية) كي يقدم لمؤسسات الأعمال طريقة فعالة لإعادة هيكلة منتجاتها وتسويقها. والكتاب في حد ذاته كتاب مثير من ناحية المؤثرات البصرية حيث يتم عرضه ببساطة كما أنه مصمم تصميمًا جيدًا جدًّا! وإذا كانت لديك إرادة حقيقية في إقامة صلة مع عميلك، فلن يكون بالإمكان بعد الآن تهميش دور قلبك».

روبين ووترز Robyn Waters، مؤلف «دليل الميول الأساسية» و«المدندن والمصغر: الإبحار في تناقضات الميول الجديدة».

«لا بد أن يفهم كل من يقدم تجربة طموحًا للجمهور كيفية التلاعب ـ وأعني هذا بألطف

(1) الكأس المقدسة: التي شرب منها السيد المسيح (عليه السلام) في العشاء المقدس والتي راح المسيحيون فيما بعد يجدُّون في البحث عنها. وهي تشير إلى كل ما يتم البحث عنه بحثًا طويلًا جاهدًا. (المترجم).

طريقة ممكنة! ـ بعواطف عملائه. ولذلك، أوصيك بقراءة هذا الكتاب كي تتعلم كيفية القيام بهذا بطريقة يعتبرونها طريقة أصيلة. إن الطرق والأساليب التي تتبعها في تسويق منتجاتك لعملائك لن تكون بعد قراءة هذا الكتاب هي نفس الطرق والأساليب التي ستتبعها من الآن فصاعدًا».

بي. جوزيف باين الثاني B. Joseph Pine II ، مؤلف مشارك في كتابَي «اقتصاد التجربة» و«الأصالة: ما يريده المستهلكون بالفعل».

«تتسم العواطف بالأهمية! ويرجع هذا إلى أنه قد مضت وانقضت تلك الأيام الخوالي التي كانت تكفي فيها مساعدة عملائك على «فهم» ما تبيعه أو الإدراك العقلاني لما يصنعه ما تبيعه لهم. وفي الميدان المتزايد للمنافسة اليوم، لن يكون بمقدور مسؤولي التسويق الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي المواصلة والاستمرار. ومن حسن الحظ أن الأمثلة القوية التي يضربها دان هيل في هذا الكتاب تبيِّن كيف يمكن للاكتشافات والمستجدات أن تتنبأ بالمستقبل قبل وضعك لميزانيتك. وإذا ما كنت تتطلع إلى تحقيق معدل نجاح أكبر لقراراتك ذات الصلة بالتسويق أو الاتصال أو التعيين ـ ومن منا لا يتطلع إلى ذلك؟ ـ فَقُمْ بإلغاء اجتماعاتك، ولقاءاتك إلى أن تقرأ هذا الكتاب بالكامل!».

مارتي بارليتا Marti Barletta، مؤلفة كتاب «التسويق للنساء».

«كثيرًا ما يجيب المستهلكون بـ«نعم» في الوقت الذي يعنون فيه «لا». وهنا، سيساعدكم هذا الكتاب على إحداث التكامل بين العقل والعاطفة، وعلى الفهم في النهاية».

مايكل جيه. سيلفرشتاين Michael J. Silverstein، مؤلف كتاب «البحث عن الكنز» والنائب الأول لرئيس مجموعة بوسطن الاستشارية.

«تعد قراءة هذا الكتاب الجديد لدان هيل بمنزلة تجربة ممتعة ومثيرة لما يحويه من مئات الطرق المفيدة لاكتشاف الكيفية التي يقول بها المستهلكون شيئًا ما، على حين يشعرون بشيء آخر، ويفعلون شيئًا ثالثًا. وهنا يصل دان إلى «جوهر» اختيار المستهلك وولائه للعلامة التجارية مبرهنًا على أنه إذا كانت عيوننا مرآة لأرواحنا، فإن وجوهنا ككل هي المترجم الأمين لرغباتنا».

فيث بوبكورن Faith Popcorn، مؤلف «تقرير بوبكورن».

«هذا الكتاب كتاب فريد لا غنى عن قراءته حقًّا؛ إذ تعد تطبيقات السيد/ هيل هي الأكثر حداثة على مستوى البحوث التي تتناول علاقة الحس، والعاطفة، والعقل. ولذلك، فهي ضرورية جدًّا لبيئة المال والأعمال في عالم اليوم».

دانيال إتش. بنك Daniel H. Pink، مؤلف كتاب «عقل جديد تمامًا».

«اهتم بالعمل! يرجع هذا الطلب إلى أنه يمكن للعواطف أن تشكل الحد الفاصل بين النجاح والفشل. وهنا، يقدم كتاب دان هيل رؤى ثاقبة قيمة».

د. دانيال إل. شابيرو Daniel L. Shapiro، صاحب «مشروع هارفارد للتفاوض»، ومؤلف مشارك لكتاب «فيما وراء العقل: استخدام العواطف في المفاوضات».

«ينبغي أن يكون كتاب دان هيل الجديد جزءًا محوريًّا لأي (مركز أداء بشري ممتاز) في كافة المجالات الصناعية؛ لأن رؤيته الثاقبة الجديدة، وفهمه العميق للعواطف ولصلتها بالعقلية الانتقادية المقترنة بالأعمال التجارية يساعدان على تحديد مستقبل الشركات الناجحة والسعيدة التي تحقق نتائج استثنائية. اقرأ هذا الكتاب، واستمتع به، وطبِّقه!».

د. كاثي إل. جرينبيرج Cathy L. Greenburg، مؤلفة مشاركة مع المارشال جولدسميث Marshall Goldsmith لكتاب «القيادة العالمية في الجيل القادم»، ومؤلفة مشاركة لكتاب «ما تعرفه الشركات السعيدة : كيف يمكن لعلم السعادة الجديد أن يحول شركتك إلى الأفضل».

«لا غنى عن قراءة هذا الكتاب من جانب المسؤولين التنفيذيين في مجالي التسويق والإعلان الذين يتطلعون إلى رؤى ثاقبة خلاقة ومبدعة تحقِّق لهم أقصى درجات الاستفادة من علاماتهم التجارية، ومنتجاتهم، وخدماتهم. ولذلك، يجعل هذا الكتاب من أشكال الهوس والبدع الجديدة الحالية مثل جماعات التركيز بالتنويم المغناطيسي والاستكشافات الأنثروبولوجية وما يتفرع عنها من تحليلات ذات أهمية تبدو مثل أدوات ووسائل تنتمي إلى قرن آخر غير الذي نحيا فيه».

د. كيفين جيه. كلانسي Kevin J. Clancy، رئيس مجلس إدارة مركز كوبرنيقوس لاستشارات وبحوث التسويق.

«هذا الكتاب لا غنى عن قراءته من جانب كافة المؤسسات والشركات التي تهدف إلى ابتكار علامة تجارية فعالة وباقية وقوية، والمحافظة على نجاحها. ومع الأسف، يفشل أغلب أصحاب العلامات التجارية في إضفاء السمات العاطفية على هذه العلامات. ولذلك، يستعرض هذا الكتاب بصورة جيدة للغاية الإرشادات الخاصة بكيفية استخدام العواطف لترويج علامتك التجارية. فاستعد لبدء الرحلة كي تكون علامتك التجارية منتجة ومبدعة وخلاقة، وكي تقوي صلتك بجمهورك المستهدف من العملاء. ولهذا، تُعدّ الرؤى الثاقبة القيمة التي يحويها هذا الكتاب بمنزلة مفاتيح لنجاحك فيما يتعلق بازدهار علامتك التجارية على المستويين المحلي والعالمي».

سعيد آغيل باغيل Said Aghil Baaghil، خبير إستراتيجي في التسويق، ومؤلف كتاب «التسويق اللامركزي».

«إن قدرتك على جذب عملائك من خلال مخاطبة عواطفهم تمثّل الطريقة المثلى للنجاح في السوق. وهذا تحول جذري لا يُستهان به في مجال الأعمال التجارية، غير أن دان هيل يبين لنا كيفية تحقيق ذلك بطريقة مقنعة وممتعة».

رولف جينسين Rolf Jensen، مؤلف كتاب «مجتمع الأحلام».



المرشد العملي العميق للإبحار في الديناميات العاطفية التي تحدِّد مبيعات الشركة وإنتاجيتها

إن خطوة واحدة أقرب تجاه العملاء، والموظفين تعني خطوة أسبق على المنافسين. ولكن، كيف يمكن تحقيق ذلك؟ أولًا: عن طريق الإقرار بوجود فجوة بين القول والإحساس لدى البشر بشكل عام. وتتجسد هذه الفجوة في حالة الانفصام أو الانفصال الشائع بين ما يقوله الناس، وبين الكيفية التي يحسون بها، وبين ما سوف يقومون بعمله بالفعل. وثانيًا: عن طريق تبني أسلوب جديد في قياس العواطف، وإدارتها. وثالثًا: تحقيق النجاح عن طريق ضمان حماية مساعي المرء وجهوده من الوقوع في الفجوة بين القول والإحساس، التي يقع فيها أغلب من ينتمون إلى دنيا المال والأعمال.

وعلى خُطَى كتابَي «الذكاء العاطفي» و«في طرفة عين»، يلقي دان هيل نظرة المختصر المفيد على النقلات النوعية التي حدثت في علم المخ، وما صاحبها من دلالات ومضامين تكشف عن انفتاح العقل فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي على الشركات التصرف بها في مجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين. ولقد مضى وانقضى عهد النموذج القديم للعامل، والمستهلك اللذين لا يهمهما إلا تحقيق المزايا والمكاسب النفعية دون سواها، والذي حل محله نموذج إقامة صلات حسية ـ عاطفية مع كل من العمال، والمستهلكين عبر التعاطف والإبداع المتميز بحيث أصبح هو مفتاح الغلبة والهيمنة والفوز على أولئك الذين يعتمدون على الربحية دون سواها.

لكن ما الذي يمكنه عبور الفجوة بين القول والإحساس، التي تكشف عن المسوِّغات والتبريرات الذاتية (النزعات العقلانية) التي كثيرًا ما تغلف رد الفعل الغريزي البديهي والحقيقي لدى البشر؟ وها هنا، تأتي أهمية قراءة شفرة الوجه بوصفها أداة بحثية تتسم بقوة كبيرة لدرجة دفعت كلًّا من وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية CIA، ومكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي FBI إلى الاعتماد عليها. فضلًا عن أنها تتسم بدرجة كبيرة من العمومية والعالمية حتى إن الشخص الذي يولد أعمى ـ وهو ما كان تشارلز داروين أول من أدركه ـ ينقل أحاسيسه إلى الآخرين عن طريق استخدام نفس حركات عضلات الوجه التي يستخدمها المبصرون.

وباعتبار أن هيل كان أول من طبّق علم قراءة شفرة الوجه في مجال الأعمال التجارية، فقد أصبح خبيرًا محنكًا في استخدامها وتطبيقها على شؤون العمل على مدى عشر سنوات. وهذا ما يؤهله بصورة فريدة لتحديد وقياس اتساع الفجوة بين القول والإحساس، وبالتالي ما يؤهله لإرشاد الشركات إلى الطرق اللازمة لتعظيم مساحة القبول العاطفي. وتعتمد هذه الميزة في الوقت الراهن على إجادة استخدام الديناميات العاطفية التي تعمل على تحقيق النتائج المرجوة بالفعل. وحتى يقدِّم هذا الكتاب يد العون والمساعدة للقراء كي يستمروا وينجحوا في البيئة التنافسية التي لا هوادة فيها ولا رحمة في عالم اليوم، فإنه يطرح بالكامل ما يلي:

- الإستراتيجيات العاطفية لتحقيق النجاح عن طريق استخدام «مصفوفة الاقتصاد العاطفي» كمرشد ودليل.
- خطط عمل تكتيكية بعينها، جاهزة فعلًا للتنفيذ.
- أمثلة من واقع الحياة الفعلية من داخل الشركات الرائدة.
- مقدمة أساسية عن كيفية قراءة شفرة الوجه.
- عددًا كبيرًا من الرؤى والأفكار المفيدة والمثيرة، والممتعة والمسلية ـ في كثير من الأحيان ـ عن الطبيعة البشرية.

إهداء

إلى كل من:

لوسيندا وليامز Lucinda Williams من أجل «أغنية لشاعر»،

وزوجتي كارين Karen من أجل كل شيء آخر في الحياة.

تقديم بقلم سام سيمون Sam Simon

التقيتُ مع دان هيل Dan Hill عندما كان عضوًا في اللجنة الاستشارية المسؤولة عن برنامج يُقدَّم في محطة بي بي إس PBS التليفزيونية بعنوان «الهندسة العقلية» ربما لم تسمعوا عنه من قبل. وعلى الرغم من عدم شهرة هذا البرنامج، إلا أن بيل مويرز[1] Bill Moyers وصفه بأنه: «أهم نصف ساعة في التليفزيون يتم فيها طرح مثل هذا التعليق العميق على ظواهر اجتماعية».

يتم عرض إعلانات تجارية في هذا البرنامج على الشاشة، ويقوم عضو اللجنة الاستشارية بتحليل المعاني والمضامين الكثيرة التي تشتمل عليها هذه الإعلانات. وأنا أعلم أن هذا البرنامج يطرح نوعًا من الموضوعات الثرية التي تفتح باب النقاش على مصراعيه أمام مختلف الآراء. ولا يخلو هذا النقاش في الغالب من الكشف عن الرسائل السياسية والاجتماعية والنفسية المدسوسة أو المستترة بين تفاصيل هذه الإعلانات على نحو لا يخطر على بال المُشاهد أبدًا ما لم يكن عضوًا في لجنة كهذه في أحد البرامج التي يقدِّمها التليفزيون الوطني، وكان يساوره القلق من أن يبدو غبيًّا إذا لم يكن لديه ما يقول. وتتألف اللجنة الاستشارية في العادة من ثلاثة مفكرين يتمتعون بثقافة رفيعة من أمثال دان هيل، وشخصية كوميدية شهيرة كاللوحة التي نشاهدها لشخص معتوه يقف على قارعة الطريق في مينابوليس[2] أو ربما شخص مثلي في بعض الأحيان.

وكانت غالبية هذه الإعلانات التجارية سيئة بل وعنيفة. ولعلكم لا ترون غرابة في ذلك؛ لأنكم ربما تكونون قد شاهدتم بأنفسكم بعضًا منها، كما أن محاولة إضفاء روح المرح عليها كانت أشبه بمحاولة إطلاق الرصاص على سمكة تسبح في برميل. ولكن دان هيل يملك قدرة فريدة على اكتشاف الأخطاء التي تقع فيها وكالات الإعلان التي تتقاضى أموالًا من الـمُعلِنين، كما كان بعيد النظر عندما استطاع الإجابة عن السؤال الكبير: لماذا يهدر هؤلاء الأشخاص الأذكياء الذين يقومون بإجراء تجارب، واختبارات معقدة، واستطلاعات رأي، واستبيانات قبل عرض مثل هذه الإعلانات كلَّ هذه الأموال الطائلة لإنتاج إعلانات بشعة؟

---

(1) إعلامي أمريكي لامع وشهير كصحفي، ومحاور تليفزيوني. (المترجم).

(2) أكبر مدينة في ولاية مينيسوتا الأمريكية، تقع على ضفتيْ نهر المسيسيبي. (المترجم).

يطيب لي أن أقول: إنني لم أعمل يومًا واحدًا في حياتي، وأعتقد أن معظم عمّال مناجم الفحم يُجمعون على أن كاتب الأعمال الكوميدية لا يفعل شيئًا في الحقيقة أكثر من الجلوس في غرفة مع مجموعة مرحة يُلقي عليهم النكات بينما يأكل ما لذ وطاب. وأنا أقول ذلك؛ لأنني لا أعمل، وإنما أجرِّب وأختبر وأستطلع آراء الجمهور تمامًا كما يحدث للأعمال التجارية في واقع الحياة. فالشبكات تستخدم التجارب لتحديد أي المحطات تلتقط إشارة البث الإذاعي. وهذا ما يحدث بالضبط مع المنتجات، والإعلانات التجارية في واقع الحياة؛ حيث تبدو التجارب غير دقيقة بشكل كبير. ولذلك، يبدو أن البرنامج الفكاهي الحقيقي لا يحظى إلا بقدر ضئيل من التجارب كل سنة لمعرفة مدى التقاط المحطات الإذاعية لإشارة البث الخاصة به، فيترتب على ذلك عدم التقاطها في حين يتم إجراء تجارب على بث برنامج يكرهه كل الجمهور عن طريق الهوائيات التي توجد فوق الأسطح لا لشيء إلا ليلتقط الأثير هذه الإشارة ثم يتم إلغاؤه بمجرد أن يشاهده الجمهور مرة واحدة. وربما يتم إجراء تجارب على التقاط إشارة البث الخاصة بأحد البرامج بطريقة سيئة، فيترتب على ذلك التقاطها عبر موجات الأثير بمعجزة كأن يثق مدير الشبكة في حكمه؛ ليصبح من أجمل البرامج، وأكثرها مشاهدة، وأطولها عرضًا في تاريخ التليفزيون. وأنا أعتقد أن البرنامج الذي أفخر بالعمل فيه هو واحد من نوعية هذه البرامج.

إن العرض التليفزيوني الذي أوصيتُ بأن يُكتب في السطر الأول من النعي الذي يحمل إلى الناس خبر وفاتي هو مسلسل **عائلة سيمبسون**[1] The Simpsons الذي تمت تجاربه من فوق السطح. وقد بلغت نسبة مشاهدة هذا المسلسل معدلات عالية بصورة جنونية لدرجة أن الشخص الذي كان يقوم بشرح هذه البيانات لنا لم يكن يعرف على وجه الدقة كيف يلقيها علينا. وكان من بين شخصيات هذا المسلسل شخصية طفلة رضيعة تُدعى «**ماجي**» Maggie لم تكن تعمل أي شيء أو حتى تتحدث مع أحد. ولكن كل ما كانت تعمله أن تمص المُسكتة (البزّازة) بصوت عالٍ. ومع ذلك، كان ـ وما زال ـ مجموع النقاط التي تحصل عليها في استطلاعات آراء الجماهير 97 نقطة. وهذا يعني أن الجماهير الذين تم استطلاع آرائهم أحبوا هذه الشخصية بنسبة 97 ٪ أكثر من كل الشخصيات التي يشاهدونها في البرامج الأخرى على مدى تاريخ شبكة

(1) مسلسل كرتوني كوميدي أمريكي شهير، بلغ عدد حلقاته حتى الآن ـ وقت إصدار هذه الطبعة العربية الأولى ـ أكثر من 409 حلقات تقع في 20 جزءًا. (المترجم).

التليفزيون. ولذلك، فمن الطبيعي في المرحلة الحالية أن تطلب شبكة التليفزيون منا أن نتجاهل باقي فريق العمل في المسلسل وأن نجدد العرض الذي اقترحناه على الشبكة بأن نجعل شخصية ماجي الرائعة بطلة لهذا المسلسل. ولكن الشبكة لم تطلب منا ذلك؛ لأن ماجي لم تحصل إلا على نسبة 97٪ فقط. وبالتالي، فما زالت بالفعل تحظى في هذا الاستطلاع بأقل عدد من النقاط تحصل عليه شخصية في هذا المسلسل! ولذلك، نصحونا بألا نبالغ في تقدير شخصية ماجي.

أعتقد أن هذا هو الاستثناء الذي يثبِّت القاعدة؛ لأن مسلسل **عائلة سيمبسون** لم يكن جيدًا فحسب، وإنما هو عمل يضم عددًا كبيرًا من الشخصيات ـ ذات الخطوات السريعة المضطربة، والتصرفات السُّوقية، وأساليب الأداء الكرتونية الواسعة ـ بحيث جعل العروض التليفزيونية السيئة تحرز أعلى الدرجات في استطلاعات الرأي. إنه مسلسل في غاية القوة بحيث يستعصي على النظام أن يتجاهله أو يغض الطرف عنه.

ربما يكون مذاق الشيكولاته قد تمت تجربته بطريقة جيدة أيضًا. ومع ذلك، فإنني أشكّ في أن أي شخص يتذوق طعم الشيكولاته للمرة الأولى ثم يبدي دهشته من سوء مذاقها على نحو لا مثيل له بالنسبة لأي منتج آخر في السوق، سبق له أن تذوقه إذا قورن بمذاقها في هذه المرة الأولى. وعلى سبيل المثال، فعندما نتذكَّر مذاق العقاقير الطبية المنشِّطة التي شربناها للمرة الأولى، يتملَّكنا مثل هذا الشعور. ولذلك، فأنا على يقين من أن أي شخص يكون قد شاهد الطاهي **إميريل لاجاس**[1] Emeril LaGasse وهو يؤدي مشهدًا كوميديًّا قصيرًا في عرض تليفزيوني من بطولته، سوف يتساءل بدهشة فيمَ تفكر شبكة إن بي سي NBC حتى لو كان هذا المشهد جزءًا من إحدى مغامرات ديزني في كاليفورنيا؟

إذًا، لقد ثبت لدينا ـ بما لا يدع مجالًا للشك ـ أمران، **الأول**: أن الكثير من الشركات الكبرى يرتكب خطأً أساسيًّا فادحًا، **والثاني**: أن دان هيل يعرف ماهية هذا الخطأ جيدًا. ألا وهو أن هذه الشركات لا تعرف كيف تتواصل، وتتفاعل مع الاستجابات العاطفية لعملائها بطريقة إيجابية.

دان هيل يعرف كذلك كيف تستطيع هذه الشركات تحقيق هذا الهدف؛ لذلك، ستجدون بين دَفَّتيْ هذا الكتاب الإجابات الوافية الشافية عن هذا السؤال.

---

(1) طاهٍ أمريكي شهير، ومقدِّم برامج تليفزيونية لتعليم الطهي. (المترجم).

وكما ذكرتُ آنفًا، أنا لستُ رجل أعمال ولا أعمل. ولكنني إذا قررتُ القيام بأي محاولة في أي وقت من الأوقات في أحد هذين الاتجاهين، فإنني لن أجد سلاحًا أقوى وأمضى من هذا الكتاب؛ لأنه عمل رائع، وممتع، ومفيد بالنسبة لقارئٍ مثلي يرغب في التسلية.

اسمحوا لي أن أزفّ إليكم خبرًا سارًّا. وهو أنكم مدعوون إلى احتساء الرِّدبول[1] المنعش، ونحن نتجاذب أطراف الحديث في الحفلتين القادمتين.

سام سيمون

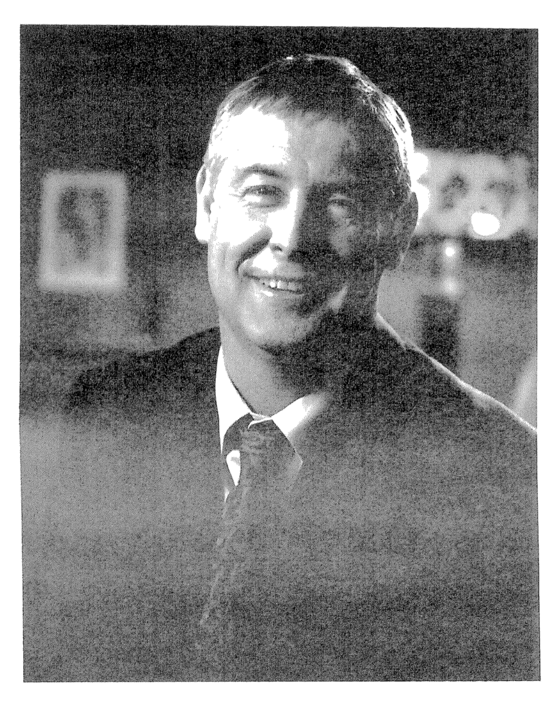
مؤلف مشارك لمسلسل عائلة سيمبسون
كاتب ومخرج ومنتج للعروض التليفزيونية: هتافات Cheers،
وسيارة أجرة Taxi، واستعراض درو كاري The Drew Carey Show
باسيفيك باليسيدز؛ كاليفورنيا

---

(1) الرِّدبول Red Bull: شراب منشِّط، ومقوٍّ عام. وقد سُمِّي بهذا الاسم؛ لأن العبوة التي يوضع فيها مطبوع عليها صورة لثور قوي. (المترجم).



سام سيمون



دان هيل (المؤلف)

شكر وتقدير

عندما شرعتُ في تأليف هذا الكتاب منذ عامين، لم أكن أتوقع قط أن يجشِّمني كل هذا العناء أو يستغرق مني كل هذا الوقت؛ حيث قمتُ خلالها بكتابة العديد من المسوَّدات. وإذا كان الشيء بالشيء يُذكر، فإنه يطيب لي في هذا الشأن أن أعبِّر عن عميق امتناني وعرفاني بالدَّين الكبير الذي أحمله في عنقي لكل الذين شجَّعوني على مواصلة مراجعة هذه المسوَّدات بصبر وحماس حتى تحقَّق لهذا الكتاب أقصى ما يمكن من جهد وفكر ليخرج بالصورة التي ترونها.

وأخص بالذكر ثلاثة أشخاص يستحقون جزيل الشكر من صميم قلبي. الأول: صديقي العزيز جو ريتش Joe Rich الذي زوَّدتني أفكاره، وروحه الخفيفة المرحة بخير عون للوصول إلى البُعد الإنساني في قضايا الأعمال التجارية التي يناقشها هذا الكتاب؛ حيث ساعدتني أحاديثي معه على تطوير محتوى الكتاب بشكل كبير. والثاني: زوجتي كارين بيرنثال Karen Bernthal التي لم تكتفِ بقراءة فصول هذا الكتاب، بل وإعادة قراءتها مرات. وإنما تجاوزت كل ذلك إلى تزويدي بنصائحها السديدة، والصبر على حرمانها من الاستمتاع بعطلات نهاية الأسبوع، وقضاء السهرات العائلية أثناء انشغالي بتأليف هذا الكتاب. والثالث: آندرو لانجديل Andrew Langdell الذي ساعد على شحذ قدرتي على الإبداع بفضل موهبته الابتكارية التي تتجلى في الصور، والأشكال، والرسوم التي ساعدت على الارتقاء بأسلوب عرض هذا الكتاب الذي لم يكن ليرى النور بدون مواهبه وجهوده.

كما لا يفوتني أن أنـوِّه بالأثر العميق الذي تركه القراء والمحررون في مواضع عديدة من حياتي، أمثال: جودي بيل Judy Bell، وأرلين كارول Arlene Carroll، وجيف كريستيانسن Jeff Christiansen، وجو ديلا Joe Dylla، وإلـدون هيـل Eldon Hill، وهـولـي جونسـون Holly Johnson، وجينيفر مانيـون Jennifer Manion، وجـاك ميرفـي Jack Murphy، وكيـم سـاكستون Kim Saxton، وبول شوستر Paul Schuster، وكاثي سيمون Kathy Seamon.

كما أتوجَّه بجزيل الشكر أيضًا إلى مصمم الطبعة الأمريكية جاي مونرو Jay Monroe الذي يعمل في شركة سولو للاتصالات Soulo Communications، وإلى مِلت آدامز Milt Adams

الذي يعمل في مؤسسة بيفرز بوند برس Beaver's Pond Press للنشر على رؤيتها الثاقبة وسخائهما في توفير بديل نابض بالحياة لتشغيل صناعة النشر بطريقة طبيعية. ولولا مِلت لما كان إصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب ممكنًا.

وختامًا، أتوجَّه بكل التقدير إلى فريق العمل في شركتي «سينسوري لوجيك Sensory Logic» على المعلومات القيمة التي زوَّدني بها، وإن لم أنصَّ عليها فعليًّا في مواضعها من هذا الكتاب، أمثال: جو بوكمان Joe Bockman، ونانسي كريستنسن Nancy Christensen، وكيت كوك Kate Cook، ودومينيك دوشارم Dominique DuCharme، ولوك إلستاد Luke Elstad، وروندا فاران Rhonda Farran، ونِك هينجل Nik Hengel، وتود كرينجلي Todd Kringlie، وكيم وانتين Kim Wanten، وغيرهم ممن حافظوا على دفع مسيرة الشركة بكل إخلاص وتفانٍ أثناء انشغالي بإتمام هذا الكتاب.

إلى كل واحد من هؤلاء، وإليهم جميعًا أتوجَّه بخالص الشكر.

المقدمة

لماذا تقرؤون هذا الكتاب؟

منذ أزمنة بعيدة جدًّا، كانت العواطف حبيسة خلف الأبواب المغلقة ولم تحظَ بأي أهمية تُذكر في حين كان التركيز منصبًّا على العقل والكفاءة دون سواهما. ولكن بسبب اضطرار أصحاب الأعمال إلى اصطناع روابط عاطفية في عصر السلعنة commoditization، أصبحت العواطف حاليًّا في المقدمة بل وفي بؤرة الاهتمام.

ولذلك، فمهمة هذا الكتاب الأساسية هي فتح هذا الباب المغلق منذ تلك الأزمنة البعيدة؛ لإبراز أهمية دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجارية، ونجاحها.



لقد أزاحت النقلات النوعية الفارقة في اكتشافات دراسة المخ الستار عن حقيقة، مؤداها أن البشر يتخذون قراراتهم بدوافع عاطفية في المقام الأول. ولكي نساعد القراء على الاستفادة من نتائج هذه الاكتشافات العلمية، كان لا بد من تبني توجه ثنائي إستراتيجي وتكتيكي يحكم بناء هذا الكتاب. فعلى المستوى الإستراتيجي، تمثِّل العواطف نقطة أساسية مهمة؛ لأنها مركزية وليست طرفية بالنسبة للسلوكيات التي تحدث في السوق أو بيئة العمل على حدٍّ سواء. وينتج عن ذلك تمكين الشركات من تحديد وتقدير الكميات، وبالتالي إنجاز الشراء العاطفي emotional buy-in[1]، أو الفوز بالقبول لدى الموظفين والمستهلكين، والاستمتاع بالميزة التنافسية.

blink

By the author of The Tipping Point

The Power of Thinking Without Thinking

Malcolm Gladwell

لقد حظي كتاب جلادويل «في طرفة عين» بشعبية جارفة للدرجة التي جعلت الناس يتخذون قرارات سريعة وبديهية، ويتعلمون كيف يستخدمون شفرة (تعابير) وجوههم للكشف عما يفكرون فيه.

وفي الوقت الحالي، يطرح هذا الكتاب على المستوى التكتيكي موضوع قراءة شفرة (كود) الوجه[2] ـ الأداة البحثية التي أبرزها مالكوم جلادويل Malcolm Gladwell في كتابه الأكثر

---

(1) يستخدم المؤلف مصطلح الشراء هنا بمعنى خاص ببعض حالات تداول الأوراق المالية في البورصة. وهو الشراء في حالة تقاعس أو تأخر البائع أو السمسار عن تسليم المشتري الأوراق المالية اللازمة لإتمام عملية البيع في الموعد المحدد، فيقوم المشتري بشرائها من سمسار آخر، وتحميل البائع أو سمساره فرق السعر. ولذلك، يقصد المؤلف بهذا المصطلح أن المؤسسات والشركات التجارية سوف تدفع ما يشبه غرامة التأخير ما لم تسدد أولًا بأول ما عليها من استحقاقات عاطفية للعمّال والعملاء أو المستهلكين. (المترجم).

(2) يرجع تاريخ علم قراءة شفرة الوجه أو ما يُطلق عليه في ثقافتنا العربية «علم الفراسة» Physiognomy إلى ما يقرب من 2500 سنة، ولكنه لم يتخذ الطابع المنهجي العلمي المدرسي إلا بعد كتابات تشارلز داروين Charles Darwin.=

مبيعًا «في طرفة عين: قوة التفكير بدون تفكير» الذي صدر في عام 2005ـ بوصفها وسيلة علمية لقياس الاستجابات العاطفية. وقد كانت شركتي سينسوري لوجيك أول من استخدم هذه الأداة الفعّالة في تطبيقات الأعمال التجارية منذ عشر سنوات.

وإذا جمعنا بين كل من النظرية والتطبيق معًا في توليفة تتكون من علمَي النفس والأحياء والتجارة على النحو الذي بيَّنتُه في هذا الكتاب، فإن هذه التوليفة يمكن أن تستفيد منها ثلاث مجموعات أساسية من القراء كالتالي:

- **أولًا**: تتكون المجموعة الأولى من قادة الأعمال التجارية، والمبدعين بمن فيهم الشخصيات البارزة في وكالات الإعلان وشركات التصميم، بالإضافة إلى أي شخص آخر في مجال الأعمال التجارية ممن خاضوا معارك مريرة للدفاع عن أهمية القبول العاطفي في تحقيق الغايات المرجوة من الأعمال التجارية. ولذلك، فإن هذا الكتاب يمثِّل بالنسبة لهم أكثر من مجرد تأكيد أو دليل دامغ على صحة وجهات نظرهم، كما يمثِّل أيضًا مصدرًا للمزيد من الرؤى الفكرية ووجهات النظر التي تؤيد وجهات نظرهم.
- **ثانيًا**: تقوم المجموعة الثانية بتقديم خدماتها لهؤلاء القادة الذين لاحظوا تسارع معدل الثروة في دراسة المخ البشري، والإصدارات المنشورة التي تتخذ من هذه الدراسة موضوعًا أساسيًّا لها. ولذلك، فإن هذا الكتاب يمثِّل بالنسبة لهم فرصة مواتية لشحذ الهمم والإحاطة بجوانب هذا الموضوع الذي يسترعي انتباههم ويشعرون بأنه حيوي ومصيري. ولكنهم لا يجدون الوقت الكافي لدراسته وبحثه بأنفسهم.
- **أخيرًا وليس آخرًا**: تقوم المجموعة الأخيرة أيضًا بتقديم خدماتها للأشخاص الذين يملكون أعمالًا تجارية بالفعل أو الذين يشرعون في الدخول إلى عالم الأعمال التجارية، ويبحثون عن موطئ قدم لهم في الأسواق حيث يصبح التمايز والاختلاف مسألة مصيرية يصعب تحقيقها. ولذلك، يقدِّم التركيز على محورية العواطف ثروة طائلة من المعلومات

=وهو علم يهتم باكتشاف ودراسة طباع الإنسان، وحالاته المزاجية، والخصائص المميِّزة لشخصيته عن طريق تفسير السمات الخارجية لتضاريس الوجه من حيث ملامحه وقسماته وتقاطيعه (عضلاته). وهو ما يُطلق عليه في اللغة العربية «أسارير الوجه». وقد كشفت التطورات العلمية الواسعة في هذا المجال مدى دقة هذا التعبير عندما نقول مثلًا: انفرجت أساريره. (المترجم).

الجديدة غير المستغَلَّة. وفي الوقت ذاته، يصبح استخدام **الذكاء العاطفي** مسألة مصيرية لتحسين ثقافة الشركة، كما تستطيع الديناميات التفاعلية أن تزوِّدنا بعلاج مجاني لرفع الإنتاجية وتحسين الجودة.

مواجهة الانقسام بين العقل والعاطفة

من أكثر الكلمات التي أجَّلتُ شرح معناها بوضوح في هذا الكتاب هي عنوانه: «**الاقتصاد العاطفي**». وهو مصطلح صُغتُه بأسلوب النحت لتكوين كلمة واحدة[1] من بعض حروف كلمتين مختلفتين للإشارة إلى الاندماج والانصهار اللذين يجسِّدهما الدور الذي تلعبه **العاطفة في الاقتصاد**؛ حيث تكمن أهمية الاقتصاد العاطفي في الإشارة إلى مجتمع الأعمال التجارية الذي يقيس، ويدير العواطف باعتبارها المضمار الإستراتيجي الجديد الذي يتعيَّن على الشركات أن تبلي فيه بلاءً حسنًا. وصفوة القول أن مقاييس خفض التكاليف ـ سواء بزيادة الربح أو الحد من الخسارة ـ يمكنها أن تستمر لحين إشعار آخر. والحكم نفسه ينسحب على التطورات التكنولوجية التي سيؤول مصيرها إلى التشابه أو التطابق أو التكرار حتمًا بمرور الزمن؛ مما يجعل الحفاظ على روابط عاطفية متينة مع العملاء، والموظفين هو المفتاح الذي يضمن استمرار نجاح أي نشاط اقتصادي أو عمل تجاري على المدى البعيد.

ونخلص في النهاية إلى حقيقة، مؤداها أن الوصول إلى الميزة التنافسية يتوقف على الترابط والتناغم بين **العقل والعاطفة** بحيث يصبحان وجهين لعملة واحدة بدايةً من السوق المستهدف. فإذا تحقق ذلك، فسيصبح استخدام إحدى هاتين الكلمتين على حدة يكفي للدلالة على الأخرى. ولكن، لأن البشر يميلون بطبيعتهم إلى المراوغة والتردد والتلميح والكتمان مع الآخرين أو حتى مع أنفسهم، يُعتبر كل إنسان بمنزلة وجه مبرمَج له شفرة يجب فك طلاسمها لفهم ما يجول بخاطره من أفكار ومشاعر. ولذلك، فإننا جميعًا ندرس بالفراسة وجوه الناس حتى نفهم ما إذا كان التفسير الذي توصَّلت إليه عقولنا يتفق أو يختلف مع الاستجابات العاطفية الحقيقية التي تحدث أثناء إجراء أي حوار أو طرح موضوع للنقاش أو حتى تبادل حديث عابر معهم.

---

(1) عنوان الكتاب: Emotionomics. وهو مصطلح صاغه المؤلف من بعض حروف كلمتين، هما: emotions أي: العواطف، وeconomics أي: الاقتصاد. (المترجم).

«يتخذ الإنسان قرارًا لسببين: أحدهما وجيه، والآخر حقيقي.»

جيه. بي. مورجان[1] J. P. Morgan

وبهذا المعنى، يهتم هذا الكتاب ـ علاوة على الأمور السابقة ـ برفع مستوى الممارسات والأنشطة العامة العابرة إلى مستوى العمليات التجارية المعقدة التي تحظى بعناية فائقة. ومن هنا، تبرز أهمية قراءة تعابير أو أسارير الوجه أو فك شفرته باعتبارها مسألة جوهرية؛ لأن التثبُّت من حقيقة شيءٍ ما ربما يكون أمرًا صعبًا جدًّا. وهو ما يؤكد على أن جيه. بي. مورجان كان على حق تمامًا، عندما قال: إن الأسباب الأعمق التي تكمن وراء اختياراتنا ليست هي الأكثر وجاهة أو عقلانية أو الأجدر بالدفاع عنها. وبمعنى آخر، فإن هناك انقسامًا بين **العقل والعاطفة** بداخل كل واحد منا. ولكننا لا نعي ذلك بعقلنا الظاهر. وهو ما يجعل محاولة الوصول إلى العواطف مسألة حتمية. ولذلك، فإذا لم نكن على علم بما يستشعره ـ حقيقةً ـ الطرفُ الآخر من مشاعر وأحاسيس نحونا، فإنه يصعب علينا تحقيق أي تقدم يُذكر في التواصل معه.

إن المعضلة التي صنعها الانقسام بين **العقل والعاطفة**، والتي أشار إليها جيه. بي. مورجان، لا تعدو أن تكون نزعة شخصية يكشف عنها السؤال التالي: مَن منا لا يريد أن يتظاهر بأنه أكثر منطقية مما هو عليه في واقع الحال؟ لأن الجهد الذي نبذله للتظاهر بما ليس فينا يصنع فجوة شاسعة بين ما نشعر به وبين ما نقوله، وبين ما نقوله وبين ما نقوم به بالفعل. ولذلك، إذا أصبح التظاهر بما ليس فينا عادة، فإننا ربما نفقد الصلة بين ما نفكر فيه وبين ما نشعر به.

وتبرز هذه المعضلة مرة أخرى، ولكن على نطاق أوسع في مجتمع الشركات؛ حيث تتبنى الواحدة منها تلو الأخرى المذهب المتزمِّت الذي يرى أن المشاعر والأحاسيس فوضوية، وخطيرة، ومتدنية، وعديمة الجدوى في العمل اليومي. ولذلك، يجب علينا ـ من وجهة نظر هذه الشركات ـ عدم التعويل بدرجة أو بأخرى على حقيقة أن العواطف تلعب دورًا محوريًّا في حياتنا، أو أن تجاهُل دورها هذا ربما يتسبَّب في معاناة طويلة لأصحاب الأعمال التجارية على مستوى التخطيط والنتائج من جرّاء ذلك.

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة القراء على فهم العواطف من منطلق الفرص التجارية المتاحة،

---

(1) جون بيربونت مورجان (17 إبريل 1837 – 31 مارس 1913) رجل أعمال، ومصرفي أمريكي شهير. (المترجم).

وليس الاكتفاء بمجرد أداء أفعالنا بصوت أعلى من الكلمات والعواطف والدوافع التي ترتبط بهذه الأفعال وتقودها. ومن حسن الحظ أن هناك سبلًا للإبحار في مجال العواطف والارتقاء بها حتى نتمكن من رفع كفاءة أي شركة، وتحسين قدرتها على النجاح، والحفاظ على مواصلته.

وسيقوم **الباب الأول** من هذا الكتاب بإرساء الأسس العلمية التي تُبرهن على أهمية العواطف، وتشرح طرائق قياسها في الوقت الحالي لضمان تحقيق أفضل النتائج. ولكي نشرع في وضع حجر الأساس الذي نبني عليه الأسباب التي تدعو المؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم إلى ضرورة أخذ العواطف مأخذ الجد، واضعة في اعتبارها إحصائيتين: الأولى من الأسواق، والثانية من مواقع العمل:

توصلت الدراسة التي أجرتها مجلة «بحوث الإعلان Advertising Research» على 23,000 مستهلك أمريكي، و13 صنفًا من البضائع، و240 رسالة إعلانية ـ إلى أن «العواطف أهم مرتين من «الحقائق» على مستوى العملية التي يقوم بها الناس قبل اتخاذ قرار الشراء» (موريس Morris وآخرون، 2002).

كما غطَّت مجلة «التايم Time» هذا الخبر الذي يربط بين العواطف، والإنتاجية مع استعراض آراء الخبراء في الموضوع مصحوبة بالتقديرات التي تُظهر حجم السعادة العاطفية التي يستشعرها الموظفون، والتي تمثِّل من 10 إلى 25٪ من مستوى الأداء الوظيفي الأعلى. (ثوتام Thottam، 2005).

الأعمال التجارية في انتظار تحول منهجي

في ضوء هاتين الإحصائيتين، يعتقد المرء أن العواطف ستشغل موضع المركز أو القلب بالنسبة لعملية اتخاذ القرار في عالم المال والأعمال. ولذلك، أصبحت الإجابة واضحة تمام الوضوح على سؤال مثل: **ما قيمة العمل التجاري إذا كان يقدِّم خدماته أو منتجاته إلى عملاء لا يتفاعلون معها بعواطفهم، ومن أجلها؟**. وعلى الرغم من ذلك، فإن محو الأمية العاطفية ما زال يبدو أمرًا غامضًا؛ حيث لم تقم بمحاولة سبر أغواره إلا شركات قليلة في حين خطَّطت شركات أقل بطريقة بنّاءة لإقحام هذا المفهوم في ثقافتها.

وربما يرجع تاريخ الانحياز ضد العواطف إلى القرن السابع عشر، عندما أطلق الفيلسوف الفرنسي الشهير رينيه ديكارت René Descartes في عام 1667 قوله المأثور: «أنا أفكِّر إذًا أنا موجود». وبهذه الكلمات الموجزة، بدأت العلاقة الغرامية بين العالم الغربي والعقل.



النتائج غير مهمة في الأغلب الأعم؛ لأنها ساكنة static. وكما سنناقش ذلك بالتفصيل في الفصل الأول، فإننا سنكتشف أن الجزأين العاطفي والعقلاني يمثِّلان كيانين منفصلين ومختلفين في المخ. ولذلك، إذا فكَّرت في طرح مجموعة من الأسئلة على نفسك لاستبطان مشاعرك، فإنك ستعرِّض نفسك للمأزق الذي يقع فيه من يحاول العثور على محطة إذاعية تعمل على موجة إف. إم FM[1] عن طريق تحريك المؤشر في اتجاه موجة إيه. إم AM[2].

وإذا كان مثل هذا الإرث الثقافي يهيمن على تفكيرنا، فيجب علينا ألا نستغرب من المهارة الفائقة التي يتحلَّى بها أصحاب الأعمال التجارية في تنفيذه، وألا نستغرب من ارتياحهم إليه،

(1) تضمين التردد Frequency Modulation (FM). (المترجم).

(2) تضمين الاتساع Amplitude Modulation (AM). (المترجم).

وعقلانيتهم، وتوجهاتهم النفعية. وخلاصة القول أن الأساس الموضوع لتقييم العواطف أصبح يخضع لإجراءات ومعايير القياس. وفي المقابل، أصبحت العواطف تؤتي ثمارها غير المعترف بها غالبًا. وحتى إذا أخذنا بعين الاعتبار إمكانية الوصول إلى العواطف عن طريق ما يُطلق عليه «استبطان المشاعر ذاتيًّا» في مناهج الدراسات المسحية والاستبيانات واستطلاعات الرأي التي تعتمد على أشخاص قادرين على التقييم بطريقة عقلانية، ويرغبون في عمل ذلك، ويستطيعون تقديم توصيف دقيق لاستجاباتهم العاطفية. مع العلم بأن الناس يعجزون عن القيام بهذه العملية بصورة متكررة في واقع الحال.

وإذا تناولنا هذه القضية من منظور أصحاب الأعمال التجارية، فسنجد أن السبب في تجاهُلهم للعواطف ونفورهم منها ـ وفقًا للرأي الشائع ـ هو تعذُّر قياس كميتها أو تجزئتها أو تسجيلها في جدول أو كشف بياني spreadsheet. وإذا كانت العواطف تستعصي على القياس، فهي بالتالي تستعصي على الإدارة أو التخطيط لها. ومن ثم، فليس لها دور حيوي ملموس يمكن أن تلعبه في عالم التجارة.

أما إذا تناولنا قضية العواطف من المنظور الإنساني، فسنجد أننا نتجنَّب العواطف أيضًا؛ لأننا لا نشعر نحوها بالارتياح. ولذلك، نلجأ إلى الطرق الجانبية والفرعية لتجنُّب خوض أي منازعات شخصية بسببها عن طريق الاستعاضة عن التعبير عنها بالحديث عن الحزن والغضب والإحباط؛ لأنه من الأسهل عليَّ أن أناقش بعض المقاييس أو المؤشرات المالية، مثل عوائد الاستثمار بينما أكون بكل بساطة حزينًا أو غاضبًا أو محبطًا. والأبسط من ذلك كلِّه هو عدم الاعتراف بوجود المشاعر بتاتًا.

هذا السلوك متجذِّر فيما يطلق عليه عالم النفس الفرنسي كلود رابايه Claude Rapaille مصطلح «**النزعة العقلانية**» أو «**التبرير الفكري**». وهذا معناه أننا نؤيد فكرة «**السبب الوجيه**» التي استشهدنا بها من مقولة جيه. بي. مورجان على حساب فكرة «**السبب الحقيقي**» للدفاع عن استجاباتنا. ومن ثم، فنحن نُعقلن[1] حتى القرارات المبنية على دوافع عاطفية نابعة من صميم قلوبنا.

---

(1) نضفي عليها الصبغة العقلانية أو نخضعها لمنطق العقل دون سواه. (المترجم).

وفي غياب منهج تعليمي يوضِّح لنا كيف يشعر العملاء والموظفون بالفعل، فربما يكون لدى أصحاب الأعمال التجارية على الدوام حق مشروع في تجاهُل العواطف. وربما يلعب هذا الإحساس دورًا ـ بشكل أو آخر ـ في نفور قادة الأعمال التجارية من التعامل مع العواطف على أساس أنها وسيط لا يخضع لأدوات القياس الدقيق. وبالتالي، فلن نستطيع الحصول على المصالح المتوقعة منها إستراتيجيًّا أو توظيفها بطريقة جيدة تكتيكيًّا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الشركات تتجاهل دور العواطف في الأعمال التجارية على اعتبار أنها لا تشكِّل خطرًا ـ في حد ذاتها ـ على مصالحها. وخلاصة القول أن العواطف تؤثِّر على الوعي، والإجراءات المرعية المتَّبعة، وسبل الإقناع، والتذكر، والولاء في الأسواق. كما أنها الوسيلة المطبَّقة في مراجعة ونظر بعض قضايا الإدارة، مثل الأداء والحفاظ على الاستمرارية. ومجمل القول أنه يستحيل تجاوز الدور الذي يلعبه القبول العاطفي في تحقيق النجاح.

لقد ألقى كل من جاري هيل Gary Heil، وتوم باركر Tom Parker، وديبورا سي. ستيفنز Deborah C. Stephens في كتابهم «**لكل إنسان مقاسه الخاص**» One Size Fits One (1999) الضوءَ على أسباب فشل المبادرات التجارية المتنوعة التي انطلقت خلال العقدين الماضيين في تحقيق كل ما كان مرسومًا لها من أهداف؛ حيث أبدوا ـ في المبحث الذي يحمل عنوان «وضع وجه على العميل مجهول الملامح» من كتابهم ـ ملاحظاتهم على ميل الشركات ببساطة إلى الآتي:

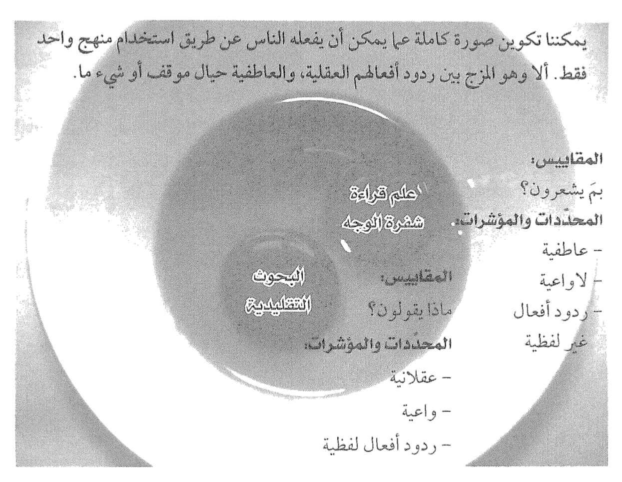
> إغفال حقيقة أساسية مؤداها أن العمل ـ في جوهره ـ مظهر من مظاهر سعي الإنسان إلى لقاء الآخرين وتجاذب أطراف الحديث معهم والعمل وما شابه لتبادل العون والمنفعة بينه وبينهم، وأن العواطف كانت ـ وما زالت ـ تتأرجح إلى حد بعيد بين عملة التداول والشعور بالرضا والانتماء وبين الرغبة في المال. ولأن العواطف من وجهة نظر أصحاب هذه الشركات فوضوية ومراوغة وغير منطقية ويصعب قياس كميتها، فقد أسقطوا قيمة المكوِّن العاطفي من أطراف المعادلة. وأغلب الظن أنهم فعلوا ذلك لكل الأسباب السابقة مجتمعة.

حل علمي

لحسن الحظ أنه أصبح في متناول أيدينا الآن طريقة أو منهج علمي لقياس الاستجابات العاطفية يُعرف باسم علم «**قراءة شفرة الوجه** facial coding»، والذي تعود بداياته الأولى إلى المشاهدات والملاحظات والتعليقات التي سجَّلها تشارلز داروين Charles Darwin. ولكن الفضل الأكبر في الشهرة والشيوع اللذين اكتسبهما هذا العلم يرجع إلى الجهد الفكري المميَّز الذي بذله مالكوم جلادويل في كتابه الأكثر مبيعًا في العالم، الذي أشرنا إليه قبل قليل. وهو كتاب «في طرفة عين: قوة التفكير بدون تفكير» الذي صدر في عام 2005.

لقد أسهم **علم قراءة شفرة الوجه** في تحسين نتائج البحوث التقليدية عن طريق ضمان صحة ومصداقية التقارير التي تُكتب في هذا الشأن؛ حيث تنفرد نتائج قراءة شفرة الوجه بالكشف عن أسرار القبول العاطفي لدى الشخص في حين أن المُدخلات اللفظية، كالاستجابات اللفظية وتحديد أسعار المنتجات بشكل أفضل، تكشف عن **التبرير العقلي** الذي يستند إليه اتخاذ قرار الشراء. وعندما نستخدم هذين المنهجين لقياس درجة الشراء لمنتج أو خدمة ما، في أي سوق مستهدف، فإن هذه التوليفة، إذا كانت متزامنة وإيجابية، ستؤكد على أن ذلك السوق يعمل بفعالية وكفاءة. أما إذا تعارضت بيانات طرفيْ هذه التوليفة، فعندئذٍ يلجأ قائد العمل المحنَّك دائمًا إلى تغليب نتائج القرارات المبنية على الاستجابات العاطفية. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن «الحقائق» العقلية مطّاطة وقابلة للتشكل على العكس من ردود الأفعال العاطفية الفِطرية العفوية.

ومنذ انطلاق عمل شركة سينسوري لوجيك عام 1998، فقد تبنَّت منهج قياس القبول العاطفي عن طريق تحليل وضع عضلات الوجه. وسوف أناقش علم قراءة شفرة الوجه بالتفصيل في **الفصل الثاني** من هذا الكتاب. ولكنني أحب أن ألفت نظر القارئ إلى مشكلة عويصة في هذا الشأن تتمثل في ميل الإنسان بصفة عامة على اختلاف الزمان والمكان والثقافة إلى استخدام تعابير وجهه بطريقة ثابتة جدًّا، وموحَّدة لدرجة أن الشخص الذي وُلد أعمى يستخدم تعابير وجهه بالطريقة الفِطرية نفسها التي يستخدمها الشخص الذي وُلد بصيرًا.



الشكل 1: يوضّح الفروق بين نتائج البحوث التقليدية، وعلم قراءة شفرة الوجه.

تكمن خطورة البحوث التقليدية في أن الناس يحاولون الظهور فيها بمظهر طيب عن طريق الغربلة أو الترشيح العقلي لقراراتهم. ولذلك، فعندما أضافت الشركات أسلوب قراءة شفرة الوجه إلى المدخل اللفظي المعتاد لديها، استطاعت أن تتعلم كيف يستجيب الإنسان ـ سواء أكان موظفًا أم عميلًا ـ على أساس أكبر من مستوى العاطفة الغالبة عن طريق الربط بين كل تعبير من تعابير الوجه، وبين العواطف المرتبطة به. ومن ثم، احتل علم قراءة شفرة الوجه مكانة أفضل من مكانة البحوث التقليدية على مستوى نجاح النتائج التي يتوصّل إليها.

دراستان بنتيجتين مختلفتين

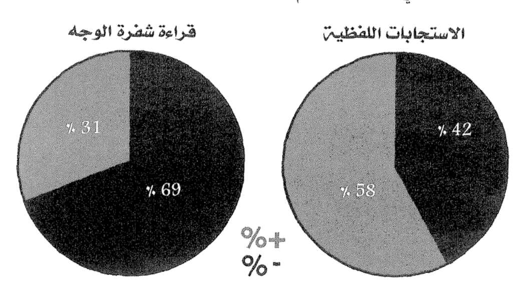
الحالة الأولى: سوء الحظ

قامت شركة تليفون جوّال (محمول) كبرى بابتكار فكرة إعلان تليفزيوني فكاهي يتناول تجربة مهندس معماري قام بتحطيم نموذج (ماكيت) المبنى الذي قام بتصميمه بعد إخفاقه في تقديم عرض جيد له. ولم يكن يخطر على باله قط أن الخدمة الحالية التي تقدِّمها شركة التليفون الجوّال له قد تسبَّبت في فقده لمكالمة تليفونية مصيرية تُبلغه بأن العملاء قد غيَّروا رأيهم في نموذجه، وأنهم أصبحوا الآن معجبين بالمبنى. وقد اكتشف هذا المهندس ـ ولكن بعد فوات الأوان ـ أن الأحداث التي صادفها لا تعدو أن تكون حالة من حالات سوء الحظ المضحك أو شر البلية ما يُضحك. وقد وجد مندوب الوكالة الإعلانية أن الفكرة فكاهية وظريفة، فوافقت الشركة على إنتاج الإعلان. وتمت كتابة السيناريو له، وتصويره.

وبعد ذلك، وقعت أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001، فتدخَّلت شركة سينسوري لوجيك لاقتحام ميدان بحوث استطلاعات الرأي والاستبيانات بوصفها الخطوة الضرورية الأخيرة قبل إطلاق عرض الإعلان. ويوضِّح الشكل (2) بالرسم نتائج هذا البحث؛ حيث يبرز الرسم البياني الذي يقع في الجانب الأيمن من الصفحة النتائج الكاملة ـ سواء أكانت سلبية أم إيجابية ـ لنسبة الاستجابات اللفظية التي أدلى بها المشاركون في الاستطلاع؛ حيث توصَّل الاستطلاع إلى أن أغلبية المشاركين فيه معجبون بالإعلان.

وفي المقابل، يوضِّح الرسم البياني الذي يقع في الجانب الأيسر من الصفحة النتائج الكاملة ـ سواء أكانت سلبية أم إيجابية ـ لنسبة الاستجابات العاطفية التي تم قياسها عن طريق استخدام نظام قراءة شفرة الوجه على الأشخاص الذين شاركوا في الاستطلاع نفسه؛ حيث أظهرت النتائج أن نسبة الاستجابات العاطفية الإيجابية لا تزيد عن ثُلث عدد المشاركين في هذا الاستطلاع فقط على الرغم من أن أغلبيتهم صرَّحوا ـ لفظيًّا ـ من قبل (وفقًا للنتائج التي تظهر على الرسم البياني الذي يقع في الجانب الأيمن من الصفحة) بأنهم معجبون بالإعلان. ولذلك، فقد كشف هذا البحث النقاب عن الفجوة الواسعة التي تفصل بين الاستجابات

اللفظية التي أظهرتها آراء المشاركين في الاستطلاع حول فكرة هذا الإعلان التليفزيوني، وبين الاستجابات العاطفية الكامنة التي كشفت تعابير وجوههم عما يشعرون به نحو نفس الفكرة. وخلاصة القول أن الاستجابات العاطفية للمشاركين في هذا الاستطلاع جاءت على عكس الاستجابات اللفظية التي زعموا فيها أنهم معجبون بفكرة الإعلان.



الشكل 2: يوضّح الفجوة التي تفصل بين الأقوال، والمشاعر.

على الرغم من أن نسبة الاستجابات اللفظية الإيجابية قد تجاوزت نصف عدد المشاركين في الاستطلاع حول فكرة هذا الإعلان التليفزيوني، إلا أن أقل من ثلث عدد المشاركين في الاستطلاع حول فكرة الإعلان نفسه هم ـ وحدهم ـ الذين أظهروا استجابات عاطفية إيجابية نحوها. وهو ما يعني إسقاط ما يقرب من 50 ٪ من نسبة الاستجابات الإيجابية الحقيقية.

في ضوء هذين البيانين المتعارضين، يصبح السؤال المطروح هنا: أيهما أفيد وأدق في حسم مسألة التثبُّت من الاستجابات الحقيقية للمشاركين في استطلاع كهذا؟ هل هي نِسَب الاستجابات اللفظية التي تشير إلى قبول أغلبية المشاركين في الاستطلاع للإعلان أم نِسَب الاستجابات العاطفية التي تشير إلى معارضة غالبيتهم لفكرة الربط أو مجرد المقارنة الشكلية بين انهيار نموذج المبنى الذي قام المهندس المعماري بتحطيمه بيده، وبين موقع انهيار برجَيْ مركز التجارة العالمي في 11/ 9؛ لأنه يُعد ربطًا صادمًا للمشاعر بين إعلان تجاري يهدف إلى الترويج والربح، وبين كارثة إنسانية على كل المستويات والمقاييس قام فيها العنف والإرهاب بدور اليد التي قامت بتحطيم ذلك المبنى الذي لم تقم ببنائه بطبيعة الحال؟!.

الحالة الثانية: النجاح

بينما كانت شركة كارجيل Cargill كبرى الشركات الخاصة في أمريكا تُرتِّب لافتتاح إدارتها الاستشارية الخاصة بها، طلبت من شركة سينسوري لوجيك استطلاع آراء الناس حول حملاتها الإعلانية التليفزيونية لقياس مدى تأثيرها ونسبة نجاحها، وتحديد كل الفرص المتاحة لتحسينها. وفي حالتنا هذه، ظهر أن نسبة الاستجابات الإيجابية التي كشف عنها تطبيق أسلوب قراءة شفرة الوجه أكبر مرتين تقريبًا من نظيرتها في الإعلان الخاص بالنموذج المعماري الذي أوردناه في الحالة السابقة. أما على مستوى قوة وتأثير هذه الحملات، فقد أظهر تطبيق هذا الأسلوب أنها حققت أقوى الاستجابات التي قمنا برصدها من قبل.

وعلى ضوء هذه النتيجة، أتى دورنا في التوصية بأن هذه الإعلانات قوية ومؤثرة بالفعل، ويمكن أن تستفيد أكثر إذا تم إبطاء الخطوات وإضفاء القليل من الخيال. وجوهر الأمر أننا أرشدنا كلًّا من العميل، ووكالته الإعلانية إلى كيفية جعل الفائزين أفضل دائمًا. فماذا كانت النتيجة؟ أن شركة كارجيل ووكالتها الإعلانية مارتن / وليامز Martin / Williams صاحبة أفضل إعلان في هذه الحملة، فازت بجائزة التميز الإبداعي في مجال الإعلان عن الأعمال التجارية.

موضوع هذا الكتاب ونطاقه

إن المفهوم الأساسي الذي ينطلق منه هذا الكتاب هو أن الاقتصار على الأسباب والاستنتاجات العقلية وحدها لا يفلح في تحقيق المراد مع الناس على الدوام. ولذلك، لا يكفي الشركات وقادتها الاعتمادُ على الرسائل ـ الاستجابات اللفظية ـ دون سواها. وإنما ينبغي أن يعتمدوا أيضًا على توظيف الاستجابات العاطفية في تحقيق الأهداف المنشودة، سواء في بيئة العمل أو الأسواق. وهذا يعني أن هذه الشركات يجب أن تكون قادرة على التواصل مع موظفيها وعملائها من خلال معرفة العواطف التي تهمهم، ولماذا وكيف صارت مهمة، ومتى يجب اللجوء إليها بالضبط؟

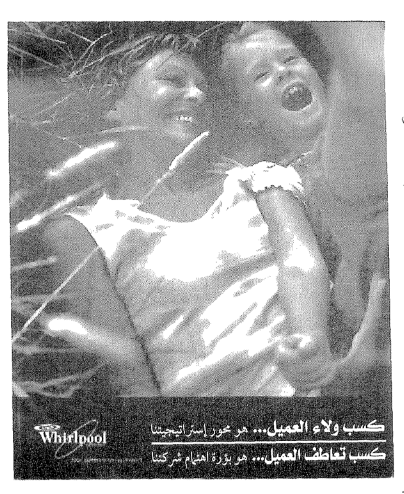
وخلاصة القول أن قدرة أي شركة على تحقيق الربحية تعتمد على كيفية تعميق السوق المستهدف للاستجابات العاطفية التي تُثار في أي قطاع من قطاعاته أثناء دورة الأنشطة

والممارسات التي تخص هذه الشركة فيه. وبالتالي، **تعتمد سلامة الشركة واستمراريتها ـ على المدى البعيد ـ على الكيفية التي تشكّل بها مشاعر الناس وتقيسها وتتجاوب معها.**

وعلاوة على قيام هذا الكتاب بالإسهام في إثراء موضوع الاقتصاد العاطفي بمجموعة من الرؤى والخبرات التي تمثّل خلاصة عقد من استطلاعات الرأي والاستبيانات، فإنه يساهم كذلك بتقديم آخر ما توصّلت إليه البحوث في هذا المجال للإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يمارس الناس العواطف، ومتى يمارسونها، ولماذا يمارسونها؟. ولم تغادر هذه البحوث صغيرة ولا كبيرة ـ بمعطيات الزمن ـ تمس العميل من حيث ما يتعرّض له من مثيرات أو ما يصدر عنه من استجابات إلا أحصتها ووقفت عليها بدءًا من المنتجات والخدمات، ومرورًا بالعلامات التجارية ومنافذ البيع بالتجزئة، ووصولًا إلى كل قضايا العمل المختلفة. ومجمل القول أننا نتحدّث عن قاعدة بيانات تحتوي على ما يزيد عن 50.000 مقارنة بين الاستجابات اللفظية، والاستجابات غير اللفظية.

«أؤمن بأن «العاطفة» تؤتي ثمارها أينما وُجدت.»

توم بيترز[1] Tom Peters



«يعتمد نجاح إستراتيجيتنا على معرفة الدوافع العقلية والعاطفية التي تُرسي قواعد ارتباط العميل، وولائه للعلامة التجارية.»

جيف فيتيج Jeff Fettig الرئيس التنفيذي لشركة ويرلبول **Whirlpool**

(1) خبير إداري، وكاتب، ومحاضر عالمي أمريكي. (المترجم).

الباب الأول: ما سر اهتمامنا بالعواطف؟ (الفصول من الأول إلى الثالث)

كشفت لنا النقلات النوعية الفارقة في دراسة المخ البشري النقاب عن حقيقة أن العواطف تفضي إلى النتائج. ولذلك، فسوف يعمِّق القراء فهمهم حول قضية أساسية يطرحها السؤال التالي: لماذا وكيف ترتبط العواطف التي يقوم علم قراءة شفرة الوجه بفك رموزها ارتباطًا وثيقًا بالدوافع التعزيزية التي تقود السلوك؟ كما سيتعلمون كذلك كيف يمزجون هذه المعرفة بمشروعاتهم عن طريق استخدام نموذج إستراتيجي. ألا وهو «مصفوفة الاقتصاد العاطفي»™[1].

الباب الثاني: تطبيقات السوق (الفصول من الرابع إلى الثامن)

يُعتبر بناء العلامة التجارية مسألة عاطفية في المقام الأول؛ لأنها مسألة ثقة في المقام الأول كذلك. ومع ذلك، فإن بناء العلامة التجارية ليس هو الميدان الوحيد للمنافسة الذي يُدرّ القبول العاطفي فيه العوائد والأرباح. وسيرى القراء ذلك بأنفسهم من خلال تصميم عرض للترويج الإعلاني، والمبيعات، ومواقع التسوُّق، وخدمة العملاء؛ حيث إنه من المهم (والمربح) جدًّا بصورة فعلية الاعتمادُ - سواء في التفاعل مع الموظفين أو العملاء - على دور العواطف on-emotion أكثر من الاعتماد على دور الرسائل اللفظية on-message فقط لا غير.

الباب الثالث: تطبيقات بيئة العمل (الفصلان التاسع والعاشر)

إذا أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أن 29 ٪ فقط من تقارير الموظفين ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوظائفهم، وأن 16 ٪ من هذه التقارير لا يرتبط بتلك الوظائف (شعوريًّا)؛ فلا مفر من إرساء دعائم التزام عاطفي في نفوسهم إلى جانب الالتزام الفكري (العقلي)؛ لأن مشاعر الموظفين ستؤثِّر حتمًا على المحصلة النهائية للعمل. ولذلك، قمتُ بتخصيص هذين الفصلين لتغطية أفضل الوسائل الناجعة التي تؤدي إلى غرس روح الانتماء والولاء العاطفييْن في وجدان الموظفين تجاه أعمالهم لضمان رفع إنتاجيتهم، وزيادة فرص الاحتفاظ بهم، والحفاظ عليهم.

---

(1) علامة تجارية. (المترجم).

دليل المصطلحات المستخدمة في هذا الكتاب

إن قدرًا كبيرًا من المعلومات الواردة في هذا الكتاب معروف للكثير من القراء. ولذلك، قررتُ أن أذكر مصادر المعلومات التي اعتمدتُ عليها في إعداد مادته لتحقيق هدفين، الأول: تأصيل الأفكار والرؤى التي توصلتُ إليها فيه، والثاني: استثارة هِمم القراء لإضافة المزيد إليها، ومتابعة دراستها. ولتمييز هذه المصادر، فإنها تظهر في الكتاب محصورة بين قوسين هلاليين بالإضافة إلى إفراد قائمة كاملة يسهل الاهتداء إليها بهذه المصادر في مراجع الكتاب.

وربما يستعمل الكتاب مصطلحات غير مألوفة للقراء أو يضفي عليها معاني جديدة أو مختلفة عما اعتادوا عليه. ولعل هذا من النتائج التي ساعدت شركتي **«سينسوري لوجيك»** على الاقتراب بصورة غير مسبوقة من قضايا الأعمال التجارية. هذا من جانب، وربما يكون بسبب حرص الشركة على اعتماد أبحاثها على فروض وحقائق العلم بصفة عامة، وعلم النفس بصفة خاصة من جانب آخر. وحرصًا مني على الأخذ بأيدي القراء للحصول على الاستفادة القصوى من هذا الكتاب، أسوق هنا بعض المصطلحات الأساسية التي استعملتُها فيه.

الجاذبية **Appeal**: درجة الاستجابة العاطفية الإيجابية أو السلبية (المبنية على علم قراءة شفرة الوجه).

عبور المخاوف المتوقعة **Bridge of consideration**: عبور الفجوة التي تفصل بين العميل المحتمل، وبين اقتناعه بأن شراء المنتج المعروض عليه خطوة آمنة وموفَّقة. ويتحقّق هذا بمساعدة البائع الذي يستخدم كلًّا من عوامل التأثير العاطفي، والعقلاني لتحقيق هذا الاقتناع لديه.

فخ اختيار السلعة **Commodity trap**: هو المشكلة التي تتمثل في حصول المستهلكين على عرض غير جيد أو هزيل أو متذبذب بسبب ضغوط السعر. والحل في مثل هذه الحالة يكمن في القدرة على تقديم منتج أو خدمة مختلفة من حيث القيمة التي تمثلها بالنسبة لهؤلاء المستهلكين على المستوى الحسي - العاطفي الذي يمثل استجابة - في كثير من الأحيان - لدوافع الوظائف العليا التي يؤديها هذا المنتج أو تلك الخدمة لهم.

معدل الاستجابة العاطفية **Emotional response rate**: هو قياس الاستجابة أو عدم

الاستجابة نحو مُثير معين؛ حيث يشير نقص الاستجابة إلى الفشل في اختراق ركام الدوافع العقلية، والعاطفية التي تحكم قرارات المستهلك.

مصفوفة الاقتصاد العاطفي Emotionomics matrix: هي عبارة عن نموذج يشتمل على الأفعال الممكنة، يُستخدم في توسيع نطاق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة حتى لا يقتصر على العوامل الإنسانية العقلانية دون سواها، وإنما يتسع أيضًا للعواطف والدوافع التي كانت مهملة من قبل. ولذلك، يُستخدم هذا النموذج كدليل للربط بين المؤسسة والسوق المستهدف بحيث يعتني ذلك السوق بعروض الشراء أو مجموعة الإجراءات المقترحة في هذا النطاق.

علم قراءة شفرة الوجه Facial coding: هو العلم الذي يهتم بتحليل الاستجابات العاطفية عند البشر نحو مثير معين، مثل الأسئلة. ويقوم بهذا التحليل عن طريق دراسة حركة كل عضلة من عضلات الوجه وفقًا للطريقة التي ابتكرها الدكتور بول إكمان Paul Ekman[1].

المبالغة في إضافة الخواص Feature–itis: ميل الشركة إلى المبالغة في كل ما يتصل بتصميم المنتج أو الخدمة أو الخبرة من أفكار، وطرق ووسائل تنفيذها عن طريق حشد كل ما يمكن من خواص (كماليات) غير جوهرية لا حصر لها.

الصورة الذهنية Fiction: هي أقوى نسخة من تعزيز القوة الشرائية للمنتج أو حقوق ملكية العلامة التجارية أثبت الواقع أنها تتربع في قلوب المستهلكين بفضل القصص والذكريات التي ترتبط بها في وجدانهم، وتجعلهم يعتقدون اعتقادًا راسخًا بأنها الأفضل دومًا بغض النظر عن المنافع الفعلية التي تقدِّمها لهم. وعلى العكس من ذلك، فإن انعدام وجود مثل هذه الصورة الذهنية يشير إلى أن العلامة التجارية مسألة هامشية؛ لأن السؤال المطروح في هذه الحالة لا يتعلق بشعور المستهلكين تجاه هذه العلامة أو الماركة، وإنما يتعلق بالمزايا التي يمكن أن تقدِّمها لهم بأقل الكلمات التي تشرح وظائفها وفوائدها.

---

(1) وُلد في 15/ 2/ 1934 بواشنطن العاصمة ـ الولايات المتحدة الأمريكية، أستاذ الطب النفسي بجامعة كاليفورنيا ـ سان فرانسيسكو حتى تقاعده عام 2004. واحد من أشهر مائة عالم نفس في القرن العشرين. وهو رائد دراسة العواطف، وعلاقتها بتعابير الوجه بمعناها الأكاديمي المنهجي والتقني حتى لُقِّب بـ«قارئ الوجوه». وله العديد من المؤلفات، والبحوث الشهيرة في هذا المجال. وحائز على العديد من الجوائز من «المعهد القومي للصحة العقلية» بالولايات المتحدة الأمريكية. وهو خبير ومحاضر عالمي. والأهم أن محتوى هذا الكتاب بالكامل قائم على النظام الذي ابتكره بالاشتراك مع زميله د. والي فريسين Wally Friesen لتكويد وقراءة شفرة عمل الوجه «FACS». (المترجم).

سلسلة الشراء الكبرى Great chain of buying: لكل شيء معروض للبيع سلسلة تقوم على معدل تردد (تكرار) دورة الشراء سواء طالت هذه السلسلة أم قصرت، كما تقوم على المصلحة العاطفية أو الضرورة التي تدعو إلى الشراء سواء ثقلت هذه السلسلة أم خفَّت.

الأثر Impact: درجة الإقبال أو الحماس الشديدين التي تكشف عنهما الاستجابات العاطفية للبشر (على أساس علم قراءة شفرة الوجه).

النزعة العقلانية Intellectual alibi: الأفكار العقلية التي اعتادت على اللجوء إلى التبرير العقلي دون سواه حتى لرد الفعل العاطفي عقب الانتهاء من عملية اتخاذ القرار.

كل يغني على ليلاه Me-story: التوصل إلى القصة التي تكشف الأسباب العاطفية التي تكمن وراء قرار المستهلك، بهدف البحث عن برهان أو تبرير لعلاج مشكلة ما، تواجه خدمة العملاء.

الرسائل العقلية Message-itis: ميل الشركة إلى محاولة إقناع المستهلكين بالتعامل معها عن طريق حشد إعلاناتها بالرسائل الموجهة إلى عقولهم بصورة مُبالَغ فيها تزيد من تعقيد تنفيذها بالتبعية.

العرض Offer: هو كل ما يُعد لتقديمه إلى العميل سواء أكان منتجًا أم خدمة أم خبرة.

مخاطبة العاطفة On-emotion: توليد الاستجابة العاطفية في السوق المستهدف بشرط أن تتلاءم مع مهمة دعم الهدف المنشود من العمل التجاري. ولذلك، فإن توليد مثل هذه الاستجابة لا يقل أهمية عن توليد الرسالة العقلية أو الإستراتيجية اللتين تفشلان وحدهما غالبًا في الارتباط بقلوب المستهلكين، والفوز برضاهم الدائم.

الفجوة بين القول والإحساس Say / Feel gap: هي الانفصال الذي يحدث بصورة متكررة بين ما يقوله الناس، وبين أحاسيسهم ومشاعرهم الحقيقية.

السريرة Script: هي المعنى الكامن خلف كل عاطفة يمكن فك شفرتها، ومعرفة أسرارها.

دائرة الحواس Sensory bandwidth: هي القدرة على ربط المستهلكين بالمثيرات التي تخاطب، وتستثير حواسهم الخمس: البصر، والسمع، واللمس، والذوق، والشم.

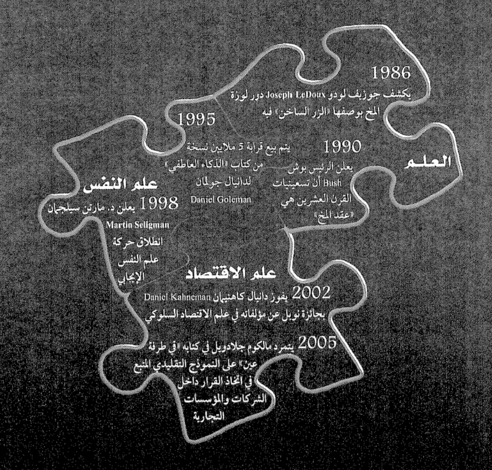
الباب الأول

ما سر اهتمامنا بالعواطف؟

الفصل الأول

النموذج العقلي الجديد

في عالم يتجه نحو عبر التخصصية بصورة متزايدة، فإن النقلات النوعية الفارقة في تاريخ دراسة المخ البشري نشأت أولًا بفضل التحدي الذي فرضه علم النفس ثم علم الاقتصاد؛ مما ترتب عليه إعادة التفكير والنظر في الفرضيات القديمة التي كانت تبخس دور العواطف القيمة التي يستحقها.



الطرح العام

في مجال الأعمال التجارية، كنا نسمع فيما مضى نصيحة تقليدية تدعونا إلى أن نفكِّر بعقولنا وليس بقلوبنا. وقد برهنت النقلات النوعية الفارقة في دراسة المخ البشري حاليًّا على أن الإصرار على اتباع هذه النصيحة أصبح مسألة مستحيلة. فبعد أن كانت العواطف محجوبة ومطروحة على جانب الطريق، بدأت تشق طريقها ـ متحررة من محبسها في الهامش ـ لتحتل مكانها في بؤرة الخطاب discourse في كثير من المجالات. ومثلما توضِّح الرسوم والأشكال الإيضاحية طريقة إعادة ترتيب القِطع في لعبة الألغاز Puzzle، سيركِّز هذا الفصل على توضيح ثلاثة تطورات رئيسية متداخلة ومتشابكة لها دلالة عميقة على الكشف عن الرؤية التي نعرضها في هذا الكتاب. وهي:

- **العلم**: يمثِّل النموذج العقلي القديم الذي رسم الطريق أمام التفكير العقلاني الواعي المهيمن الذي يتجسَّد في اللغة المنطوقة. ولذلك، برهنت تقنية مثل أشعة الرنين المغناطيسي على المخ على وجود نموذج جديد للمخ يتكون من ثلاثة أجزاء (**الحس**، و**العاطفة**، و**العقل**) يفوق تأثيره النموذج القديم الذي كان يُعتقد أنه يتكون من جزأين غير عقليين. وكان من نتائج هذا الكشف التوصل إلى أن عملية اتخاذ القرار عند البشر سريعة من حيث المبدأ، وعاطفية، ولاواعية. أو بمعنى آخر هي بديهية **intuitive**. والمحصلة النهائية أن **الشعور سابق على الفكر عند البشر**. والسؤال الذي ينتظر الإجابة عليه في هذا السياق هو: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ إن السعي الدائم وراء ضمان ارتباط كلٍّ من العملاء، والموظفين بالشركات والمؤسسات التجارية وضمان ولائهم لها على أساس فرضية الاكتفاء بالرسائل العقلية دون سواها لم يعد مُجديًا بالقدر الذي يحققه الاتصال الذي يؤكد على المكاسب والأرباح **العاطفية** قبل مثيلاتها النفعية.

- **علم النفس**: إن النظريات القديمة كانت تروِّج لفكرة أن النفس البشرية أصبحت تنقسم إلى وحدات معلومة يمكن الربط بينها بشبكة سلكية، وبالتالي السيطرة عليها والتحكم فيها وتتبُّع مسارها أثناء عملية التقييم بدءًا من نفسية إنسان الكهف رجلًا كان أو امرأة، ومرورًا بما أعقب ذلك من أزمان ووصولًا إلى الوقت الحالي. ولذلك، يمكن لهذه النفس أن تقودنا إلى التوصل إلى فرضية أن كل شيء في طبيعة الإنسان منقوش على حجر، ولا يمكن تغييره. ولكن علماء النفس تناولوا هذه الفرضية بنظرة أكثر توازنًا عندما ذهبوا إلى أن حقائق الواقع تقترن دائمًا بحقائق واقع ثانٍ عصبي (ذي علاقة بالخلايا العصبية). يتجلَّى ذلك في اكتشاف تخلُّق الأنسجة العصبية (العَصَبونات) الجديدة على امتداد الحياة، (Neurogenesis) وفي وجود مستقبِلات المخ الموجَّهة على نحو تقمُّصي (مرآة العَصَبونات أو الخلايا العصبية الانعكاسية mirror neurons). وهذا التجدد في الخلق، ووجود هذه المستقبِلات مسؤولان عن منح البشر القدرة على النمو والتكيف. ونعاود هنا السؤال نفسه: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ لأنه من المحتمل أن تُعيد نوعية الخبرات التي يكتسبها البشر من الأعمال والأسواق ربط المخ بروابط (أسلاك) جديدة. ولذلك، فإن مفهوم تعزيز القوة الشرائية للمنتَج أو حقوق ملكية العلامة التجارية (Brand equity) ـ بوصفه مطلبًا شرعيًّا يعكس مشاعر إيجابية ـ يمتد حاليًّا ليشمل التفاعل بين كل شركة وعملائها، كما يؤتي ثماره إلى جانب ذلك على مستوى العلاقات بين المديرين والموظفين.

- **علم الاقتصاد**: شهد علم الاقتصاد فترة طويلة من هيمنة واحتكار العقل لكل ما يتصل بهذا المجال إلى أن شهد مرحلة انتقالية. وفي هذا الخصوص، يقول **دانيال ماكفادين** Daniel McFadden الحائز على جائزة نوبل: «إن الحركة الجديدة التي مثَّلها «علم الاقتصاد السلوكي» تُعد هي القوة الجاذبة التي تشد خيوط هذا المجال». وإذا كان الأمر كذلك، فما هي القوة الدافعة؟ إنها ـ مرة أخرى ـ تأثير علم المخ Brain Science الذي ظل لفترة طويلة تستهويه الفكرة القائلة بأن **البشر يصنعون اختياراتهم على أساس منطقي**. وهنا، نعاود السؤال مرة ثالثة: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ تتمثَّل هذه الصلة في اكتشاف قيمة العواطف بعد أن كانت تلك القيمة حكرًا على العقل

بلا منازع؛ لأن الفشل في تقدير أو تقييم العواطف سيؤدي إلى فرضيات شاذة عن القاعدة فيما يخص الدورة الاقتصادية بالكامل بدءًا من تحديد الأسعار ووصولًا إلى الإنتاجية.

دعونا الآن نمعن النظر بشكل أعمق في التطورات التي طرأت على كل ميدان من ميادين هذه العلوم الثلاثة بدءًا بعلم المخ.

العلم: حكمة الخالق من تقسيم المخ إلى ثلاثة أجزاء

خلاصة الأمر: يتناول هذا المبحث بالتفصيل الكيفية التي تطور بها نظام الأجزاء الثلاثة التي يتكون منها المخ ثم يزوِّد القارئ بالمعاني العامة لهذا الموضوع مصحوبة بالمعاني الخاصة المتضمنة في هذا النظام من حيث الكيفية التي تعمل بها هذه الأجزاء الثلاثة في المخ، والمعاني التي تمثِّلها أنماط معالجتها على مستوى الأعمال التجارية.

أسس عامة:

- العاطفة تقود العقل أكثر مما يقود العقل العاطفة.
- الربط السلكي بين أجزاء المخ الثلاثة يجعلنا بدائيين أكثر مما قد يخطر على بالنا.
- المشاعر تحدث قبل التفكير. وهي تحدث بمنتهى السرعة.
- التفكير الواعي لا يعدو أن يكون جزءًا صغيرًا من نشاطنا العقلي.
- الصور المرئية، وسائر الأشكال الأخرى للاتصال غير اللفظي هي المهيمنة.

المخ ثلاثي الأجزاء

العاطفة تقود العقل أكثر مما يقود العقل العاطفة

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، قامت حكومة الولايات المتحدة بتمويل أبحاث واسعة النطاق في مجال دراسة المخ في محاولة جاهدة من أجل مد يد العون لعدد ضخم من عناصر الجيش

الأمريكي الذين تعرَّضوا لإصابات مباشرة في الرأس. وكان من ثمار ذلك اكتشاف بول ماكلين Paul MacLean في عام 1949 أن مخ الإنسان يتكون من ثلاثة أجزاء تزداد تعقيدًا بشكل متتابع مع مرور الزمن (هاوارد Howard، 2000).

إن الجزء المعروف بأنه الجزء الأصيل (الأساسي) في المخ هو الجزء المسؤول عن دعم حواسنا الخمس. وفي واقع الأمر، فقد بدأ هذا الجزء من المخ على هيئة مجموعة صغيرة من الأنسجة توجد في أعلى العمود الفقري؛ مهمتها تسهيل عمل حاسة الشم التي ما تزال تُعد أنشط الحواس الخمس عند الإنسان (آكيرمان Ackerman، 1990). ولم تُحرَم مِخاخ[1] الزواحف من هذا التطور أيضًا. وهذا الجزء من المخ عند البشر مميَّز؛ لأنه مترابط لديهم داخل مركز مضاهاة القوالب والأنماط الذي يقيس ـ بطريقة آلية ـ خبراتنا الحالية على خبراتنا السابقة المختلفة. وتسمح لنا هذه القدرة بتوجيه وقياس مستويات الأمان، والراحة في كل ما نمارس من خبرات.

أما الجزء الثاني من المخ، وهو الجهاز الحُوفي (limbic system)[2]، فيمثِّل مَركز العاطفة لدينا الذي تطوَّر مع الثدييات الأولى. ومهمته تحويل المدركات الحسية إلى استجابات مادية وعاطفية. كما يرتبط بالجزء الأحدث من المخ. وهو الجزء المسؤول عن العقل، الذي يشكِّل الجزء الثالث من مخ الإنسان الحديث. وبناءً على ما تقدَّم، يمكننا القول: إن الجهاز الحُوفي يقوم بعمل المشرف على تحقيق التكامل الكبير، الذي يربط بين أجزاء المخ الثلاثة: العقل والعاطفة والحس. ومهمته الأساسية هي تحديد قيمة العاطفة الغالبة (المستوى الفِطري الغريزي gut-level) للمواقف التي نواجهها.

---

(1) جمع مُخ. (المترجم).

(2) جهاز في المخ مسؤول عن السلوكيات العاطفية والانفعالية، والذاكرة المرتبطة بها لدى الإنسان. ويتكوَّن من عدة هياكل تشريحية. (المترجم).



الشكل 1.1: المخ ثلاثي الأجزاء، ووظيفة كل جزء منها.

يقدِّم هذا الرسم الإيضاحي فكرة عامة عن موضع كل جزء من أجزاء المخ الثلاثة، كما توضِّح الخانات الموجودة أسفل مخطط المخ التطورات التي طرأت على وظائف كل جزء من هذه الأجزاء؛ لتعميق إدراكنا للكيفية التي يتصرف بها كل جزء، ويقوم بوظيفته، ويستجيب لكل مثير (أورتوني **Ortony** وآخرون، **2004**). ويُقدَّر عمر المخ الرئيسي بحوالي **500** مليون سنة، وعمر الجهاز الحُوفي بحوالي **200** مليون سنة، والقشرة الحديثة للمخ **(Neocortex)** بحوالي **100.000** سنة (بوستما **Postma**، **2005**).

والقشرة الحديثة أو الجديدة للمخ التي تقع في الفص الجبهي هي آخر الأجزاء الثلاثة التي يتكوَّن منها المخ من حيث التطور. ولأنها تمثِّل الجزء العقلي، فغالبًا ما يُطلق عليها اسم «العقل» أو «الذهن» Mind؛ حيث يمثِّل الفصان الجبهيان (frontal lobes) الأيمن والأيسر اللذان

يقعان في تلك القشرة المركزَ التنفيذي[1] في المخ الذي يضطلع بمهمة معالجة البيانات المعقَّدة. وقد تطوَّرت هذه القشرة لدى الثدييات الاجتماعية. وثمة نسبة وتناسُب أو لنَقُلْ علاقة طردية بين حجم القشرة، وبين حجم مثيلاتها لدى أفراد المجموعة التي تعيش تلك الثدييات معها. ويرجع السبب في ذلك إلى أن حرص هذه الثدييات على الحفاظ على علاقات اجتماعية قوية تربط بينها يتطلَّب طاقة أكبر من المخ (بيكر Baker، 2006). ولذلك، **تُعتبر القشرة الحديثة في مخ الإنسان هي الأكبر حجمًا بين الكائنات الحية الموجودة على كوكب الأرض**؛ لأن البشر ينفردون بصلات وروابط اجتماعية معقَّدة جدًّا.

يلخِّص العرض السابق مراحل تطوُّر المخ عبر آلاف السنين. ولكنني أرجو ألا يفهم القارئ ـ ولو عن طريق الخطأ ـ أن تعبير «مراحل تطوُّر» يعني أن ذلك التطور لم يكن قائمًا قبل ظهور الجزء العقلي إلى الوجود مؤخرًا. وإنما يعني إلى جانب حداثته، وقدرته على معالجة المزيد من البيانات المعقَّدة، أنه الجزء المهيمن على المخ أيضًا. وخلاصة القول أن الفوز كان من نصيب العقل.

وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أن حقائق العلم أثبتت أننا ـ نحن البشر ـ لسنا مخلوقات عاقلة على نحو متميِّز، كما هو الحال بالنسبة لأمثال السيد/ سبوك Spock أو داتا Data في مسلسل «حرب النجوم» ستار تريك Star Trek[2]. ولإيضاح هذه الحقيقة، سأستعين ـ في هذا المقام ـ بملاحظات عالِم الأعصاب البارز جوزيف لودو Joseph LeDoux حيث يقول:

> «بإمكان العواطف أن تُغذِّي تيار الوعي consciousness؛ لأن الربط السلكي بين أجزاء المخ الثلاثة ـ عند هذه النقطة من تاريخ تطورنا ـ يكشف اللثام عن حقيقة مؤداها أن الصلات التي تربط بين الأجهزة العاطفية، والأجهزة المعرفية (الإدراكية) أقوى من الصلات التي تربط بين الأجهزة المعرفية (الإدراكية)، والأجهزة العاطفية» (2003).

أعود وأكرِّر: **العاطفة تقود العقل أكثر مما يقود العقل العاطفة.**

---

(1) المسؤول عن الحركة والتفكير. (المترجم).

(2) مسلسل خيال علمي أمريكي شهير، وسلسلة أفلام سينمائية، وألعاب فيديو وكمبيوتر. ومن الشخصيات المحورية في هذا العمل الفني شخصية السيد سبوك، وداتا. وهذه السلاسل بدأ أول عرض تليفزيوني لها منذ أربعين عامًا عندما ألَّفها جين رودينبيري Gene Roddenberry (19/ 1921/8 – 24/ 10/ 1991). (المترجم).

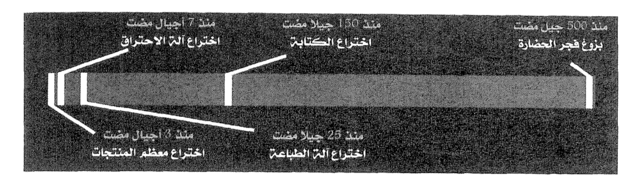
حكمة الخالق من تقسيم المخ إلى ثلاثة أجزاء

الربط السلكي بين أجزاء المخ الثلاثة يجعلنا بدائيين أكثر مما يخطر على بالنا

وبشكل عام، فإن هذه الحقيقة تحمل في طياتها مغزيين أو استنتاجين أساسيين، **الأول**: هو ما سبق أن دلَّل عليه لودو من أن الجزأين الأقدم في المخ، المسؤولين عن الحس والعاطفة يهيمنان على عملية اتخاذ القرار لدى البشر. وهذا يعني أن العاطفة تشغل موضع المركز في المخ البشري، وليس أطرافه أو هامشه؛ مما يؤهِّلها للأخذ بزمام العقل وليس العكس. وجوهر الأمر أننا لسنا عقلانيين إلى الدرجة التي يحلو لنا أن نصف أنفسنا بها.

والثاني: أننا شديدو الشبه بأسلافنا القدماء أكثر بكثير جدًّا من الشبه الذي يجمع بيننا، وبين الشخصيات التي نجسِّدها في الحياة للعب أدوار مستهلكين وعمّال يتمتعون بدرجات عليا من الرقي والتطور، كما يحلو لنا أن نصوِّر الأمر. وفي ضوء ذلك، فإن رجال الأعمال يضيِّعون على أنفسهم فرصة كبيرة سانحة للاستفادة الكاملة بنتائج النقلات النوعية الأخيرة في علم المخ البشري عندما يقتصرون، في الخطط التي يضعونها لاجتذاب المستهلك المستهدف أو التأثير على سلوك الموظفين لديهم، على فروض فكرية (عقلية) معقدة فقط؛ حيث يشير تاريخ الدراسات البيولوجية العصبية إلى أن العاطفة تحظى بنصيب الأسد باعتبارها المحرك الأول في كل عمليات اتخاذ القرار لدى البشر.

وفصل الخطاب أننا ـ على الرغم من التطورات الحضارية والعلمية المتعاقبة ـ لسنا بعيدين تمامًا عن أسلافنا سكان الكهوف الذين كانت تحكمهم وتتحكم فيهم غريزة الكر والفر أو المقاومة أو الاستسلام (راجع: الشكل 1.1)؛ لأنهم كانوا مشغولين كلَّ الانشغال بهاجس الفرار بجلودهم من هجمات الحيوانات المفترسة لدرجة لا تفسح لهم مجالًا للاهتمام بالأنشطة الحياتية الأخرى التي تشغل الإنسان في أيامنا هذه، مثل مشاهدة لوحات الفن التجريدي أو الاستمتاع بقراءة كتاب يشرح طرق الطهي في المطبخ الحديث الذي يكثر فيه استخدام الأعشاب والتوابل أو التسوق أو حتى الاستمتاع بدُشّ (حمّام) ماء منعش.



الشكل 1 .2: يوضّح الإطار الزمني لتطور الإنسانية: تاريخ تطور إنسان الكهف.

إن معظم مظاهر التقدم التي حقَّقها الإنسان لم يتجاوز عمرها حوالي **150** عامًا مضت. ولذلك، يوضِّح هذا المخطط مراحل تطور المجتمع الإنساني بوحدة حساب الأجيال المتعاقبة على ذلك المجتمع. وبإيجاز، يمكننا أن نخلص إلى أن القشرة الخارجية الحديثة ـ من الرقي والتطور ـ التي تغلِّف مظاهر حياتنا خلال تلك الفترة القصيرة من عمر الزمان، تخفي تحتها تاريخًا طويلًا من الحياة البدائية المتخلفة (توفلر **Toffler**، **1970**).

المعاني المحددة التي يمكن استخلاصها من تقسيم المخ إلى ثلاثة أجزاء

لقد تناولنا ـ حتى الآن بشكل عام ـ المغزيين أو الاستنتاجين الكبيرين من وراء تقسيم المخ إلى ثلاثة أجزاء. وهما: هيمنة العاطفة على العقل، وغلبة الطبيعة السلكية القديمة التي تربط بين هذه الأجزاء الثلاثة على مراحل تطور المخ. وإلى جانب هذين المغزيين أو المعنيين العامين أصبح في متناول أيدينا أيضًا معانٍ أخرى محدَّدة، وأصبح باستطاعتنا الآن الحديث عنها بالتفصيل الذي يمكِّن القارئ من استيعاب الطريقة أو الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرار لدى البشر بمنهج أكثر دقةً وضبطًا علميًّا.

المشاعر تحدث قبل التفكير، وهي تحدث بمنتهى السرعة

المشاعر تأتي في المرتبة الأولى: أثبتت التطورات المتلاحقة في مجال دراسة المخ البشري أن المشاعر تسبق التفكير الواعي؛ **لأن الجزء المسؤول عن العقل في المخ قد انبثق بكامله من الجزء المسؤول عن العاطفة، وظل مرتبطًا به ارتباطًا وثيقًا لا فكاك منه**. ولا يخفى ما لهذا النظام من أثر ومغزى عميق؛ حيث ثبت بالفعل أن الجزء المسؤول عن العاطفة في المخ أكبر حجمًا من الجزء المسؤول عن العقل. وهذا يكشف عن أن العمليات التي يقوم بها المخ بالكامل تميل نحو

النشاط العاطفي بدرجة أكبر من ميلها نحو النشاط المعرفي(الإدراكي) (بيكر، 2006). وعلاوة على ذلك، فإن الدرجة التي تصدر بها الإشارات من الجزء العاطفي في المخ إلى الجزء العقلي يتجاوز عددها كثيرًا نظيراتها التي تصدر من الجزء العقلي إلى الجزء العاطفي بنسبة عشرة إلى واحد (هاوكينز Hawkins، وبليكيسلي Blakeslee، 2004).

وحتى أبرهن على أن الجزء العقلي في المخ لا يمثِّل مركز كل ما يحدث من البشر في الحياة، أذكِّر القارئ العزيز بحقيقة مؤداها أن كلًّا من مركزَي الحس والعاطفة في المخ يوجِّهان دون سواهما النشاط العضلي لدى البشر (أورتوني وآخرون، 2004). ولتقريب هذه الفكرة، سأسوق المثال التالي لتوصيف وضع الجزء العقلاني (العقل) في المخ الذي هو أشبه ما يكون ـ بصورة أو أخرى ـ بشخصية منطقية تنتمي إلى جماعة ضاغطة تحاول الحصول على أصوات الحزبين (الجزأين) الآخريْن ـ الحس والعاطفة ـ من المخ للتصويت لصالح مشروع القانون الذي يطرحه على أعضاء الكونجرس.

«الفرق الجوهري بين العاطفة، والعقل يكمن في أن العاطفة تقود إلى الفعل في حين يقود العقل إلى استنتاجات»

د. دونالد كالن Donald Calne

إننا نسلك الطريق المنخفض وليس المرتفع. ولذلك، فالمخ البشري مزوَّد بآليات فِطرية للاستجابة لكل من الطريق المنخفض، والطريق المرتفع (جولمان Goleman، 1995). وكما هي طبائع الأمور في معظم مناحي الحياة، فإن الطريق المنخفض هو المهيمن؛ لأنه يُعتبر ـ على سبيل المثال ـ كالممر الذي نسلكه حتى تستمد أعصابنا، وعضلاتنا النشاط الفسيولوجي اللازم للنزوع نحو الشراء على أساس أن هذا الممر يمثِّل المُدخل input الذي تم ترشيحه وغربلته بشكل مباشر من جانب لوزة المخ Amygdala التي تمثِّل ـ بدورها ـ الزر الساخن (العاطفي) في المخ. وعلى الجانب المقابل، يستغرق الطريق المرتفع وقتًا أطول حتى تبلغ الرحلة غايتها بالإضافة إلى أنه لا يملك الهيمنة التي قد يبدو عليها تقريبًا. وبناءً على ذلك، فإن استجاباتنا العقلية تتلوَّن باستجاباتنا العاطفية الأسرع التي تسلك الطريق المنخفض. وبعد كلِّ ذلك، يمكنك أن تخمِّن أين تقع الغاية التي ينتهي عندها الطريق المرتفع؟

وأعاود الحديث هنا مرة أخرى عن موضوع **لوزة المخ** بوصفها المسؤول الحقيقي عن توقيع الصك (الشيك) الذي قمنا بصرفه عاطفيًّا بالفعل.

وبما أن **التذكر عملية ترتكز على العاطفة**؛ فلنبدأ ـ إذًا ـ بتقديم أجزاء المخ التي تجعلنا نتذكَّر:

أولًا: **الحُصين** أو قرن (قُرَيْن) آمون Hippocampus: وهو الجهاز المسؤول عن الذاكرة، والتعلم في المخ. **ثانيًا: لوزة المخ**: وهي ليست الجزء المرتبط بمشاعر الخوف والعدوان في المخ فقط، وإنما تلعب دورًا كذلك في التعلم البصري (المرئي) والذاكرة. ولذلك، فليس من قبيل المصادفة أن يقع كل من الحُصين ولوزة المخ في الجزء العاطفي من المخ على مسافة قريبة جدًّا من بعضهما البعض. ومردُّ ذلك إلى أن تكوين الذاكرة يتم بطريقتين فقط (لودو، 1994)، **الأولى**: أن الذاكرة الجديدة يمكن أن تتكوَّن عندما يقوم مثير ما بإثارة لوزة المخ ليُحدث الارتباط العاطفي بها، **والثانية**: أن يقوم مثير آخر مشابه بإثارتها، فيكون من السهل عليها استيعابه؛ لأنه يشبه الارتباط الذي تأسس من قبل. ويترتب على ذلك قيام شبكة من المعاني المتداعية التي يمكن تذكُّرها؛ مما يساعد هذه الشبكة على ممارسة عملها مع مثير فعلي للوزة المخ أو الزر الساخن أو حتى عن طريق تذكُّر هذا المثير من جانب الزر الساخن. ولذلك، **فإننا مدينون بكل ما يمكننا تذكُّره ـ في ضوء هذه النتيجة العلمية ـ لكل موضع تشغله العاطفة في مِخاخنا.**

إننا نكوِّن ردود فعل فِطرية Gut reactions (على هيئة أحاسيس ومشاعر أو انفعالات غريزية) في ثلاث ثوانٍ أو أقل. أو بعبارة أخرى، إن ردود أفعالنا الفِطرية (الغريزية) تحدث بسرعة فائقة جدًّا (جلادويل Gladwell، 2005). وفي واقع الأمر، فإن العواطف تقوم بمعالجة المُدخلات الحسية في خُمس الوقت فقط الذي يستغرقه الجانب المسؤول عن الإدراك والوعي في المخ للقيام بالمهمة نفسها (ماركوس Marcus، 2002)؛ لأن المعالجة العاطفية السريعة تتم كذلك بأثر متتابع. وهذا ما يفسِّر السبب في أن استجاباتنا العاطفية تجاه مثير ما تكون أكبر في المخ من استجاباتنا العقلية تجاه المثير نفسه. ولذلك، يتبعها السلوك الذي ننزع إلى فعله.

وحتى يتسنى لنا أن نضع هذه الحقائق في سياقها العلمي المباشر على المدى البعيد، نخلص إلى حقيقة مؤداها أن الخلايا العصبية (العَصَبونات) التي تُطلق إشاراتها معًا ترتبط ـ معًا أيضًا ـ بأنسجة تصل بينها (بانيش Banich، 2004). ولذلك، فإن الخبرات التي نعيد ربطها في المخ عن طريق إقامة شبكات عصبية تتصل خيوطها بعضها ببعض، تؤدي إلى استنتاج علمي مؤداه أن **ما رأيناه بالفعل سوف يهيِّئنا لما يمكننا أن نراه في المرات التالية**. ومن شأن هذه الميزة اللصيقة بتلك الشبكات أن تجعل من السلوك التالي أمرًا أكثر بديهية، وسرعة من حيث الانتشار؛ لأنها تدفع بتلك الشبكات إلى حيز الوجود الفعلي.

التفكير الواعي لا يعدو أن يكون جزءًا صغيرًا من نشاطنا العقلي

التفكير الواعي ـ إذًا ـ هو قمة جبل الجليد؛ حيث إن الجانبين الحسي والعاطفي في المخ يعملان على نحو لا واعٍ. ولذلك، لا يزيد نشاطنا العقلي الذي يتم بكامل وعينا عن 0005 ٪. ويؤيد هذا الكشف العلمي أن أحدث التقديرات والقياسات العلمية تشير إلى أن **المخ يستوعب ما يعادل 400 بليون بايت من المعلومات في الثانية، ولكنه لا يعالج بشكل واعٍ سوى 2000 فقط منها** (وات What، 2004). فما عسانا أن نستنتج من ذلك؟ إننا على درجة كبيرة جدًّا من اللاوعي على عكس ما يروق لنا أن نصدِّق. وبالمثل، **فإن العين تلتقط ما يعادل 10 ملايين بايت من المعلومات المرئية في الثانية، ولكن لا يتحوَّل منها إلى صور ذهنية سوى 40 بايت فقط في الثانية**. وهو ما يعادل نسبة 250.000 لواحد (زيمرمان Zimmermann، 1986؛ Medgadget.com، 2006).

الصور المرئية، وسائر الأشكال الأخرى للاتصال غير اللفظي هي المهيمنة

«**صورة واحدة تساوي ألف كلمة**» على الرغم من أن هذه العبارة تبدو محفوظة (كليشيه)، إلا أنها صادقة؛ لأنها في حقيقة الأمر محفوظة بسبب أنها صحيحة أو على الأقل لم يثبت حتى الآن عدم صحتها. ولذلك، فالمعركة الدائرة بين الصور والكلمات تشبه مباراة ملاكمة بين مايك تايسون Mike Tyson وتيني تيم Tiny Tim؛ حيث تسدِّد الصورة اللكمة الأقوى. ولذلك، أرجو ألا يغيب عن ذهن القارئ العزيز الحقائق الكاشفة التالية:

- إن ثُلثي المثيرات التي تصل إلى المخ بصرية (مرئية) (زالتمان Zaltman، 1996).
- إن ما يربو على 50 ٪ من سعة المخ مخصَّص لمعالجة الصور المرئية (بيتس Bates وكليز Cleese، 2001).
- يترتب على ذلك أن 80 ٪ من التعلم يرتكز على الصور المرئية (الرابطة الأمريكية للبصريات American Optometric Association، 1991).

يا أصحاب الأعمال رجالًا وسيدات، لا يغيب عن أذهانكم وأذهانكن أبدًا أن البشر يعتمدون على المرئيات (البصريات) إلى أقصى درجة يمكن تخيلها؟ لأننا نفكر بشكل أوسع وأكثر رسوخًا عن طريق الصور، وليس الكلمات. ولذلك، فإن الأشياء التي لا يستطيع المستهلكون أو الموظفون رؤيتها بالفعل أو كانت على أقل تقدير مما يستطيع العقل تصوره بشرط أن تتوافر لها طريقة جيدة لإيضاحها، فإن مصيرها إلى النسيان والضياع.

إن معظم الاتصال يتم بوسائل غير لفظية في المواقف الملتبسة أو الغامضة. ولهذا، فإننا نجد أنفسنا كل يوم عُرضة لمواجهة مثل هذه المواقف التي يتعذر علينا فيها فهم كلمات الطرف الآخر وإيماءاته ولغة جسمه سواء أكان ذلك بسبب عدم قدرتنا على فهمها أو بسبب التباسها وغموضها أو بسبب تعارضها مع مفاهيمنا. وإذا ما تعرَّضنا لأمثال هذه المواقف، فماذا علينا أن نفعل؟ أن نميل أكثر إلى الاعتماد على محاولة فهم الرسائل غير اللفظية لتقييم الحالة العاطفية الحقيقية للشخص الذي يتكلم معنا. وإليكم الإحصائيات الدقيقة التي تؤيد هذا الاستنتاج (ماهرابيان Mahrabian، 1981):

- 55 ٪ من الاتصال يتم عن طريق استخدام تعابير (عضلات) الوجه.
- 38 ٪ من الاتصال يتم عن طريق استخدام نبرة الصوت.
- 7 ٪ فقط من الاتصال يعتمد على تبادل الحديث لفظيًّا (عن طريق استخدام الكلمات).

وتأسيسًا على أمثال هذه الإحصائيات، ينبغي على أي شخص يريد تأصيل المعلومات والحقائق التي توصَّلتُ إليها في ضوء مبادئ وأساسيات العلم أن يتذكَّر أنه ليس هناك حقيقة علمية أساسية أكبر من أن **الاتصال غير اللفظي كان هو الوسيلة الوحيدة للتواصل والتفاهم**

بين البشر الذين عاشوا على الأرض منذ ما يربو على **500.000** سنة. ومع ذلك، فإنهم لم يدركوا قيمة اللغة بالنسبة لهم إلا منذ أقل من رُبع هذه الفترة (دنبار Dunbar، 1996). أضف إلى ذلك أن عدم تجاور الجزأين العقلي والحسي في المخ تسبَّب في عدم مهارتنا في وصف تفاصيل ما ندركه بحواسنا بالكلمات. ومن سخرية القدر أن هذه حقيقة لا تقبل الشك أو الجدل، ويؤيدها أن مداركنا الغريزية (البُدائية) تعتمد اعتمادًا كبيرًا جدًّا على الانطباعات الحسية.



«من عساك أن تصدِّق: أنا أم عينيك؟»
جروشو ماركس **Groucho Marx**

نخلص من كل ما سبق إلى الحقائق التالية:

- إننا نتخذ قراراتنا ـ أولًا وأخيرًا ـ بمشاعرنا عندما نطلب من **لوزة المخ** أن توقِّع على الصك (الشيك).
- إننا نشعر بسرعة أكبر كثيرًا مما نفكِّر.
- حتى الذكريات تتكوَّن على أساس عاطفي.
- إن معظم نشاطنا العقلي يتم ـ هو الآخر ـ بعيدًا عن إدراكنا الواعي أو على نحو لا واعٍ.
- يُستهل نشاطنا العقلي غالبًا بانطباعاتنا الحسية المرئية التي تؤدي إلى استجاباتنا العاطفية التي تظهر في الأغلب الأعم على هيئة اتصال غير لفظي.

علم النفس: التوازن بين الغريزة العمياء والنمو

خلاصة الأمر: إن علماء النفس بوصفهم القائمين على رعاية الصحة العقلية للناس، فإنهم يعملون بالتوازي مع الشركات سعيًا وراء تحقيق هدف مشترك. وهو جعل الناس الذين يقدِّمون لهم خدماتهم أسعد وأهنأ. وحتى يتسنى لهم تحقيق هذا الهدف، فإنهم يحاولون إحداث توازن بين جانبين من جوانب الطبيعة البشرية، يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بالأعمال التجارية أيضًا. الجانب الأول: يتعلق بالأسواق على وجه الخصوص؛ حيث تؤثر الغريزة العمياء لدى البشر على طريقة إدراكهم لما حولهم بدوافع عاطفية. والجانب الثاني: يتعلق ببيئة العمل على وجه الخصوص؛ حيث يتحقق الهدف من العمل بطريقة أكثر فعالية مع فريق عمل يمكنه أن ينتفع من رؤى العلم الجديد الذي يُعْنى بدراسة المخ البشري فيما يتعلق بقدرة البشر على النمو والتطور.

أسس عامة:

- إننا ندرك الأمور بطرق يمكنها أن تحمي صورة ذواتنا أمام أنفسنا، وتحسِّنها على نحو عاطفي.
- توجد لدى البشر قدرتان عقليتان ذواتا حلقة مفتوحة، مهمتهما تسهيل استخدامنا لذكائنا العاطفي في سعينا الدؤوب نحو تحقيق السعادة.

العواطف تصبغ مداركنا بصبغتها الخاصة، وتعرقل محاولات التغيير

إننا ندرك الأمور بطرق يمكنها أن تحمي صورة ذواتنا أمام أنفسنا، وتحسِّنها على نحو عاطفي

لدينا في البداية خبر سيئ، يتمثَّل في أن الإدراك غير المنحاز ليس واحدًا من المزاعم الإنسانية القوية؛ حيث إن معالجة «الحقائق» ـ في جوهرها ـ أشبه ما تكون بمعالجة الإنسان لعواطفه كما هي مهما تكن الديناميات الخارجية التي يبذلها لاكتساب الخبرة والحنكة. وبناء على كل ما تقدم، فإننا مجبولون بغريزة الحفاظ على الذات Self-preservation أو حب البقاء بصورة

وراثية. ولذلك، فإن الأهداف التي تحتل المراكز العليا في القائمة بالنسبة للبشر تتمثَّل في الشعور بالرضا عن النفس أو التصالح معها، وحشد الحلفاء والشركاء للحفاظ على حيويتها وبقائها (رايت Wright، 1995).

وكما لاحظ روبرت زاجونك Robert Zajonc وعلماء نفس آخرون أن عملية الإدراك، وردود الفعل، والأحكام التي تنبثق عنها لدى البشر مشفَّرة أو مكوَّدة تكويدًا عاطفيًّا (التفضيلات)؛ حيث تمدنا المشاعر والأحاسيس بالمعلومات. ولذلك، فإننا نسأل أنفسنا عادةً «بماذا نشعر نحو كيت وكيت؟» كما تؤثر المشاعر أيضًا على طريقة معالجتنا للمعلومات.

على سبيل المثال، كيف نختار العلامات التجارية لإلقاء نظرة على منتجاتها؟ حسنًا، إن الخطوة الأولى في عملية الإدراك هي تصوُّر المدرَك [فالحكم على الشيء فرع عن تصوُّره]. وهي عملية تحدث بصورة لاواعية غالبًا؛ حيث نميل إلى استبعاد المدرَكات غير المألوفة لنا لأن إعطاء اهتمام لأي مثير غير مألوف يتطلَّب جهدًا كبيرًا لإدراكه. وعلى النقيض من ذلك، نفضِّل أن نركِّز اهتمامنا على المدرَكات التي نعرفها بالفعل، ويمكننا الوصول إليها بسهولة أكبر. ولذلك، عندما نشاهد إعلانًا تجاريًّا في التليفزيون أو نتفقَّد أحد الأرفف في أحد المتاجر على سبيل المثال، فإننا نقوم بتصنيف الماركات أو العلامات التجارية ثم نقوم بترجمة اختياراتنا على أساس استجاباتنا الإدراكية ـ أو بتعبير أدق انحيازاتنا ـ التي أكَّدنا وسنؤكِّد مرارًا وتكرارًا على أنها تتجذَّر في صميم عواطفنا.

نعم، سيقوم الناس بتحليل هذه الحقائق بكل هِمّة ونشاط أحيانًا. ولكن العواطف ستبقى هي الأساس، والأكثر سيادة وهيمنة على قراراتهم. ولنتذكر ما سبق قوله من أن الشعور يسبق التفكير، وأن ردود أفعالنا اللاواعية الفورية لا فكاك منها. وهذا ما يفسِّر لنا السبب في أن ردود أفعالنا يصعب في الغالب التعبير عنها بالكلمات؛ حيث إن مهارتنا اللغوية تستقر في الجانب العقلي من المخ مما يصعِّب استدعاءها بسرعة، بالإضافة إلى أن ردود الفعل التلقائية ذات طبيعة عاطفية في الأساس. ولذلك، سجَّل زاجونك (1980) الملاحظة التالية: أن تقول «أنا أقرِّر التعاطف مع «س» من الناس أو تأييده. فهذا لا يعني ـ غالبًا ـ أكثر أو أقل من أنك تحب «س». وهذا كافٍ جدًّا.

والسؤال الذي أطرحه هنا: لماذا يُعتبر التفضيل الفِطري للأشياء أمرًا جيدًا بما فيه الكفاية في حياتنا العادية بشكل عام، وفي أعمالنا بشكل خاص؟ والإجابة: أن الأحكام العاطفية تميل إلى أن تكون قاطعة ونهائية؛ لأنها تكشف عن خبايا النفس، وعن انحيازاتنا الحقيقية. ولذلك، فإننا من حيث استجاباتنا العاطفية الأساسية لا نخطئ أبدًا في تقدير ما نحب، وما لا نحب. ومن هنا، فمن المهم جدًّا بالنسبة للشركات ألا تكتفي بالبيع بطريقة موضوعية أو جذب المستهلكين بطريقة عقلانية. فكما لاحظ زاجونك أيضًا أن حقيقة واقعة مثل «القطة سوداء» تتضاءل للغاية أمام واقع عاطفي أكثر التصاقًا بالعواطف الأساسية يتجسَّد في قولي: «أنا لا أحب القطط السوداء».

والسؤال الآن: ما هي المرحلة الأخيرة في عملية الإدراك؟ والإجابة: هي الاسترجاع أو استدعاء المعلومات من الذاكرة. وهي عملية تتوسَّطها العواطف مرة أخرى؛ حيث إننا نميل إلى اختزان واسترجاع (تذكُّر) الخبرات بطريقة أسهل عندما تتلاءم مع أُطُرنا العقلية القائمة بطريقة مريحة أكثر. ولذلك، فإن الذاكرة تعمل بواعز من التفضيلات التي تضرب بجذورها في صميم المواقف السهلة التي تقترن بخياراتنا السابقة المألوفة. والمستهلكون، والموظفون يفعلون الشيء نفسه غالبًا؛ حيث يدافعون عن خياراتهم أو أفعالهم الحالية التي ترتكز على تفاصيل يؤمنون مسبقًا بأنها غير مرتبطة بأحكام العقل. تُرى لماذا؟ لأن العواطف ذاتية التبرير. ولذلك، فإن الاستجابات العاطفية يمكن أن تنفصل برُمَّتها عن الموضوع أو الموقف الذي وردت في سياقه.

وتأسيسًا على ما تقدَّم، علينا أن نتذكر ما سبق قوله من أن ما رأيناه **بالفعل سوف يهيِّئنا لما يمكننا أن نراه في المرات التالية تقريبًا**؛ لأن استثمارنا العاطفي يتركَّز فيما هو مألوف بالنسبة لنا. ولهذه الميزة الراسخة في الوجدان البشري مغزاها العميق في بناء العلامة التجارية (كما سيأتي تفصيل ذلك في **الفصل الرابع**)، وتصميم العروض التجارية (**الفصل الخامس**)، والإعلان (**الفصل السادس**) على وجه الخصوص؛ لأنه بينما قد تعتقد الشركة بأنها تطرح على المستهلكين عرضًا غير مسبوق أو لا نظير له من حيث المزايا التقنية والوظيفية، إلا أن تقييم هؤلاء المستهلكين لهذا العرض ينطلق في جوهره من دوافع عاطفية. ومرجع ذلك إلى أن «الموضوعية» مصطلح غير موجود في قاموس تعاملاتنا بالفعل؛ لأن كل شيء في

حياتنا ترشِّحه (تُفلتره) استجاباتنا العاطفية، وتصبغه بصبغتها الخاصة. والمحصلة النهائية من كل ذلك أنه يمكننا على الدوام ـ تقريبًا ـ أن نحقِّق أكبر المكاسب التجارية بالمضي قُدُمًا مع العواطف ومسايرتها بدلًا من مُعاداتها وإقامة العوائق في طريقها، عن طريق التعاطي والتفاعل مع ما يتقبَّله الناس ويترسَّخ في أعماقهم عاطفيًّا بالفعل.

كيف تغذِّي العواطف المخ، وتساعد على النمو

توجد لدى البشر قدرتان عقليتان ذواتا حلقة مفتوحة، مهمتهما تسهيل استخدامنا لذكائنا العاطفي في سعينا الدؤوب نحو تحقيق السعادة

يميل البشر بالغريزة إلى التحكم في إدراكهم لما يجري حولهم أو حتى تحريفه وتشويهه بغرض التلاؤم والتماهي مع تصوراتهم السابقة (المشفَّرة أو المكوَّدة) التي تشكِّل انحيازاتهم وتفضيلاتهم العاطفية (أو على أقل تقدير واقع العمل التجاري الذي يحتاج إلى التعامل معه والتخطيط له على أساس الحقيقة السابقة). وإذا سلَّمنا بأن هذا الكشف العلمي صحيح على الرغم من أننا أشرنا إليه في موضع سابق على أنه «خبر سيئ»، فما هو الخبر السارّ إذن؟ تتمثَّل الإجابة في أن البشر لديهم القدرة كذلك على التعلم، والنمو، وتبني أفكار ومواقف معينة، والتكيف مع المواقف المختلفة. ومرجع ذلك إلى أن ما يزيد عن ثُلثي المخ مربوط بشبكة سلكية بحيث يعكس الدروس والخبرات القديمة التي تساعد على البقاء (بينكر Pinker، 2003) في حين يظل الثُّلث المتبقي من المخ ـ على الأقل ـ مفتوحًا على مصراعيه لاستقبال أي اكتشاف جديد.

على مدى زمن طويل، كان علم النفس مكرَّسًا للقضاء على الألم أو على الأقل تخفيفه عن طريق علاج العُصاب Neurosis[1]؛ حيث يتم التركيز في هذه العملية على العواطف السلبية، إلا أن هذا المفهوم بدأ يتغير في السنوات الأخيرة ـ كما سنرى بعد قليل ـ بفضل اكتشافين محددين في مجال دراسة المخ البشري، بالإضافة إلى القناعة المتزايدة بأهمية قوة المشاعر الإيجابية جنبًا إلى جنب مع أهمية التفكير.

---

(1) اضطراب وظيفي عصبي يجعل المريض به أقل سعادة، ولكنه يدركه. ولذلك، يظل متزن الشخصية والسلوك ومتصلًا بالواقع المحيط به. ومن أمثلة الأمراض العُصابية: التوتر، الوسواس القهري، الخوف المرضي (Phobia). (المترجم).

أول هذين الاكتشافين هو **تخلُّق خلايا عصبية (عَصَبونات)** Neurogenesis **جديدة** (ليهرر Lehrer، 2006؛ بوياتزيس Boyatzis، 2006). ويشير هذا المصطلح إلى قدرة المخ على تخليق عَصَبونات جديدة مدى الحياة. وهذا يعني أن البشر ليسوا قوالب جامدة، وإنما كائنات حية حباها الله بالقدرة الذاتية على التغيير؛ حيث إنهم يملكون الوسائل الكفيلة بتحقيق المرونة العقلية، كما تعمل هذه الوسائل على تحسين حياتهم. وتلعب العاطفة هنا دورًا مباشرًا؛ حيث إن الكيمياء الطبيعية في المخ التي تخلِّق هذه العَصَبونات التي تُطلق إشاراتها معًا، وترتبط معًا بأنسجة - كما ذكرنا آنفًا - هي إفراز للاستجابات العاطفية التي تكون أكبر وأقوى في المخ من استجاباتنا العقلية. إذًا، نحن نملك - في واقع الأمر - العناصر المادية الأساسية اللازمة لاستخدامها في بناء أنسجتنا وخلايانا العصبية مدى الحياة. ولذلك، أصبح بمقدورنا الآن أن ننتهز هذه الفرصة إلى أقصى درجة ممكنة لتجديد حياتنا.

أما الاكتشاف الحديث الثاني، فهو قدرتنا على تكرار سلوكنا السابق والتي يدعمها ببساطة وجود ما أصبح يُسمَّى بخلايا المرآة العصبية أو مرآة العَصَبونات Mirror neurons (جولدبيرج Goldberg، 2005) حيث تمكِّننا هذه الخلايا العصبية من محاكاة الآخرين والتماهي مع عواطفهم؛ مما يفرض أهمية استخدام عواطفنا لجمع المعلومات في المواقف الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص.

وإذا جمعنا بين اكتشاف تخلُّق عَصَبونات جديدة، والفائدة القصوى التي حقَّقها اكتشاف خلايا المرآة العصبية أو مرآة العَصَبونات، فقد توصَّلنا إلى اكتشاف وجود قدرتين عقليتين ذواتَيْ حلقة مفتوحة لدى البشر. كما أدى هذان الاكتشافان معًا إلى إحداث نقلة نوعية في مجال علم النفس ساعدته على الانتقال إلى عهد جديد أكثر احتفالًا بدور العاطفة خلفًا للحركات المبكرة السابقة، مثل المدرسة السلوكية Behaviourism، وعلم النفس المعرفي Cognitive Psychology. وهو ما يؤذن بنهاية عهد المفاهيم والنظريات القديمة التي كانت تسرف إسرافًا شديدًا في إعلاء قيمة العقل على حساب قيمة العاطفة، كما يتجلَّى ذلك من خلال التطور العلمي الذي جسَّدته شخصية السيد/ سبوك[1] في سلسلة الخيال العلمي «حرب النجوم» ستار تريك؛ حيث أصبحت كفة العواطف أرجح من كفة العقل. وإذا عُدنا بالذاكرة إلى النقلات النوعية التي

---

(1) شخصية تتسم بالرغبة في البحث عن المعلومات، وارتياد المجهول بكل السبل والوسائل المتاحة. (المترجم).

حدثت في علم المخ لوجدنا أن علم النفس أصبح يميِّز في الوقت الحالي بين نظامين للتقييم، **الأول**: وهو الأبطأ، نظام التفكير الذي يسيطر عليه النظام **الثاني**: وهو الأسرع، نظام المشاعر البديهية التي ينبغي أن تحظى بكل الاحترام في نهاية المطاف.

ولذلك، يمثِّل هذا الكشف الجديد الذي برهن على سيادة العاطفة على العقل مولدًا لحركة **علم النفس الإيجابي** التي يرجع الفضل في ظهورها إلى مؤسِّسها الدكتور مارتن سيلجمان Martin Seligman (2002)، والذي ـ وعلى نحو مماثل لما صنعه والت ديزني ـ لا يركز على أي شيء أقل من تحقيق السعادة للناس. وتتمثل أطراف معادلته الرئيسية في: **س=ث + ظ + ط** (والتي ترمز إلى: **السعادة** تساوي مجموعة من العوامل **الوراثية** المشتركة + **ظروفنا** + ما نقوم **طوعًا** بتغييره). كيف يمكننا تغيير أحاسيسنا ومشاعرنا؟ عن طريق تغيير المثيرات الخارجية أو عن طريق تعلم إدراكها، وتصورها بصورة مختلفة. وبذلك، يمكننا تغيير الجانب الأيمن من هذه المعادلة.

كذلك يشير علم النفس الإيجابي، بالترابط مع اكتشاف تخلُّق العَصَبونات (الأنسجة العصبية) الجديدة ومرآة العَصَبونات (الخلايا العصبية الانعكاسية)، إلى أهمية مصطلح آخر نال شهرته عن طريق دانيال جولمان. وهو: **الذكاء العاطفي**. وحقيقة الأمر أن الذكاء العاطفي على النحو الذي يمارسه المستهلكون، والمسؤولون التنفيذيون والمديرون، والموظفون يستدعي أن يكون الإنسان على اتصال بأحاسيسه ومشاعره (وليس التفكير فيها). كما أنه يعني قدرته على فهمها، والتعامل معها، والإفادة منها عن طريق السماح لها بالتكوُّن والتشكُّل في تجانس وانسجام مع الرؤى التي تعتمد على استخدام العقل بصورة أكبر من استخدام العاطفة.

ويُعد السبب وراء أن كلا اكتشافَيْ علم المخ، ومفاهيم علم النفس الإيجابي، والذكاء العاطفي تتوافق جميعًا معًا، سببًا بسيطًا تمامًا؛ حيث يمكن للمستهلكين، والموظفين، والشركات عمومًا تغيير أدائهم إلى الأفضل. ويمكن للشبكات العصبية الجديدة التي يساعدها تجدُّد تخلُّق الخلايا العصبية (العَصَبونات) على أن تصبح بنّاءة أكثر ومُجدية ومفيدة أكثر عن طريق استخدام مرآة العَصَبونات، وفي الوقت ذاته لكي يواكب الذكاء العاطفي التطورات التي نرغب في اللحاق بها. ويقدِّم علم النفس الإيجابي ـ بدوره ـ الدافع عن طريق تشجيعنا على الاعتقاد بأنه في مقدورنا تحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة.



الشكل 3.1: الصور المنعكسة في مرآة العَصَبونات

سُميت «مرآة العَصَبونات» بهذا الاسم؛ لأنها تضطرم عند أداء عمل ما أو عند مشاهدة ذلك العمل نفسه أثناء أدائه. وهي تساعد في التعلم عن طريق تقليد الآخرين، ومحاكاتهم. وقد يكون أهم حتى من هذا أن مرآة العَصَبونات تساعدنا في تكوين الروابط العاطفية من خلال التعاطف.

ولذلك، يبقى أن المفتاح الأساسي هو العواطف، وحقيقة أن العواطف تدفعنا داخليًا. أما خارجيًّا، فيتم تشاركها بصورة مُعدية سريعة الانتقال للغاية بين الأشخاص. وتمثِّل هذه الحقيقة الأساس الذي يقوم عليه النظر إلى القدرة المزدوجة الخاصة بالدائرة المفتوحة للمخ على أنها محرك للنمو. ولذلك، إذا غضضنا الطرف عن أهمية الشرارة التي ترسلها المشاعر، فإن تقدُّم البشر سيكون محدودًا للغاية إذا اقتصر على الموارد الذهنية العقلانية المحدودة.

وبإمكان المؤسسات والشركات التجارية استخلاص عدد هائل من الدروس والمعاني المستفادة عمليًّا من هذه الكشوف العلمية المتمثلة في استمرارية تخلُّق الخلايا العصبية، ومرآة العَصَبونات، وعلم النفس الإيجابي، والذكاء العاطفي. ودعونا نبدأ بالسوق. وكما سوف نناقش في **الفصل الرابع**، فإن تصميم العلامة التجارية والارتباط بها - في الأساس - مسألة عاطفية ونفسية تمامًا؛ لأنها ترتبط بالمعتقدات، والنماذج العقلية أو الشبكات العصبية التي نقوم

عن طريقها بتشكيل ما يتداعى لدينا من أفكار وذكريات عن شركة بعينها. وعليه، فإن هناك أهمية كبرى لنوعية خبرات السوق التي يتعرض لها أو يكتسبها المستهلكون. ويرجع هذا إلى أنها قد تنطلق من جديد في المخ، بمعنى أن التصور أو المفهوم الخاص بحقوق ملكية العلامات التجارية ـ الذي يقوم بتجميع الأحاسيس والمشاعر الإيجابية ـ يمتد الآن لينسحب على أي تفاعل يحدث بين شركة بعينها وبين عملائها، وما يُسفر عنه ذلك التفاعل.

وبمعنى آخر، فإن الروابط والنتائج التي نشكِّلها بصورة بديهية حول شركة ما سوف تنبع من كيفية تكويد أو تشفير كل عَصَبوناتنا القديمة والجديدة، ومرآة عَصَبوناتنا. وإذا بدأنا بأيقونات العلامات التجارية مرورًا بالإعلان، وتصميم العروض وصولًا إلى مواقع تجارة التجزئة والتجارة الإلكترونية ـ وبصورة خاصة خدمة العملاء ـ فسوف ندرك أهمية حقيقية للخبرات والانطباعات الحسية – العاطفية التي يكتسبها المستهلكون من التعامل مع شركة ما. ويرجع هذا إلى أنها سوف تكشف عما إذا كان المعيار أو المقياس العاطفي الخاص بحقوق ملكية العلامة التجارية ـ في حد ذاته ـ سوف يعلو ويسطع نجمه أم سوف يأفل ويخبو.

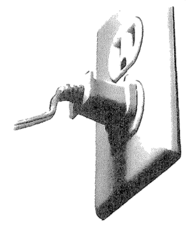
وفي الوقت نفسه، فإن دلالات كل ما سبق فيما يتعلق بالسوق تتسم ـ إن كانت تتسم بأي شيء أصلًا ـ بأنها أكثر قوةً حتى من ذلك. وكما سوف نناقش في **الفصلين التاسع والعاشر**، فإن أساس النجاح يتمثل في ارتباط الموظفين عاطفيًّا بوظائفهم. وهنا، تتجلى أهمية استمرارية تخلُّق العَصَبونات في هذا الجانب؛ لأنها تكشف حقيقة أن البشر ليست لديهم قدرة عقلية ثابتة أو حتى آخذة في النفاد. وبدلًا من ذلك، فإن لديهم موارد لا تنضب للنمو والتغيير الإيجابي. غير أن هذا لا يتحقق إلا طالما كانت مرآة العَصَبونات التي تمارس رقابة مستمرة، تقوم بالتحقق من الإشارات التي يتم تبادلها بداخل بيئة العمل ـ وخاصة من جانب القادة والمديرين ـ حتى تقدِّم مبررًا للأمل الذي تنادي به حركة **علم النفس الإيجابي**.

ونتيجة لذلك، فإن نوعية خبرات بيئة العمل التي يتعرض لها أو يكتسبها الموظفون قد تنطلق من جديد في المخ. وهو ما يعني أن المفهوم أو التصور الخاص بحقوق ملكية العلامة التجارية يمتد كذلك إلى إحداث تفاعلات، وتحقيق نتائج بناءة بين العاملين المشاركين. وبدورها، تمثِّل المفاهيم الخاصة بالذكاء العاطفي وعلم النفس الإيجابي طريقة جديدة بالكامل للتعامل مع ممارسات وخبرات بيئة العمل، مثل تعيين الموظفين وتدريبهم وتقديم التغذية

العكسية Feedback لهم. وخلاصة الأمر أنه عن طريق دعم سعادة الموظفين وتنفيذ رغبتهم في فهم ما يجري حولهم، يمكن للشركات إقامة دائرة إعادة دعم ذاتي سوف تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال الرضا الحقيقي للموظفين.

علم الاقتصاد: إدخال العواطف في المعادلة

خلاصة الأمر: أنه على نحو ما حدث لعلم النفس، فقد تأثر علم الاقتصاد كذلك تأثرًا عميقًا بالنقلات النوعية التي طرأت على علم المخ. ونتيجة لذلك، فقد أصبحت العواطف ـ وليس المنطق وحده ـ النقطة المحورية للممارسة الناشئة الجديدة في **علم الاقتصاد السلوكي** Behavioural Economics. وكما سوف نناقش هنا، فإنه بالإمكان العثور على تأثير العواطف في مجالات تتراوح بين القضايا الكبيرة مثل تحقيق عروض متميزة وذات قيمة خصوصًا في اقتصاد عالمي شديد التنافسية، وبين الممارسات اليومية مثل الطريقة التي يتجاوب بها الناس مع الأسعار.



أسس عامة:

- تتمثل الطريقة المثلى للتنبؤ بالنتائج في تقديم تفسير كامل لأهواء الطبيعة الإنسانية.
- يعد تقديم عرض فريد من حيث القيمة العاطفية هو مفتاح النجاح.
- تتأثر الكيفية التي يستجيب بها المستهلكون للنقاط السِّعرية تأثرًا عميقًا بعواطفهم.

ما الذي يمكن أن يعلّمه لنا علم الاقتصاد السلوكي؟

تتمثل الطريقة المثلى للتنبؤ بالنتائج في تقديم تفسير كامل لأهواء الطبيعة الإنسانية

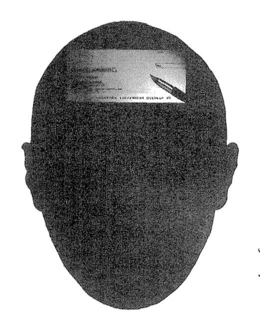
في عام 2002، فاز دانيال كاهنيمان Daniel Kahneman من جامعة برينستون Princeton بجائزة نوبل في الاقتصاد. ويعد عمله جزءًا من المجال الصاعد للاقتصاد السلوكي. وبدعم

من الاكتشافات والنتائج التي تم التوصل إليها مؤخرًا في علم الأحياء العصبي (البيولوجيا العصبية) Neurobiology، فإن هذا النوع الجديد من الاقتصاد يمثِّل تحديًا للنظريات الاقتصادية القائمة على حسابات العقل دون سواه، الخاصة بالعام الماضي. ومع ذلك، يتمثل الافتراض الأساسي في أن البشر لا يتخذون قرارات منطقية تمامًا لا تشوبها شائبة من هوى أو عاطفة. وعلى نحوٍ مماثل للآخرين الذين يقومون بالاستكشاف في هذا المجال، يعرف د. كاهنيمان أن البشر ليسوا معصومين من الخطأ ولا يقومون بالضرورة باختيار بدائل عقلانية للغاية. وبدلًا من ذلك، فمن المرجح أن تقوم قوى مثل الإيثار وحب الغير، والطمع، والانتقام بترجيح إحدى كِفَّتيْ ميزان اتخاذ القرار شأنها في ذلك شأن أي قوى أخرى.

ونظرًا لأن علم الاقتصاد السلوكي ناشئ من ملاحظات على السلوك الإنساني وليس من النظرية البحتة، فإنه يتضمن مجموعة من المفاهيم والتصورات الأساسية. ولأغراض تبسيط المناقشة هنا، فإنه يتم وضع تلك المفاهيم والتصورات في أحد مجالين: إما التصنيف أو كراهية الخسارة (كاهنيمان، 2005؛ واهرمان Wahrman وفاسو Fusso وسيرينز Serrins، 2003).

وتتعلق المجموعة الأولى من هذه المفاهيم بحِيَل التصنيف التي نتشارك فيها لأسباب عاطفية، إلى جانب تقديم حلول عقلية سريعة ومختصرة Shortcuts عن طريق تمييز الأشياء بحيث تتوافق بسهولة مع الفئات المتصورة مسبقًا من خلال التركيز على الآتي:

- **عمل الأُطر**: جعل اختيار ما، أكثر جاذبية عن طريق مقارنته عن عمد وقصد بالخيارات الأقل جاذبية.
- **الحساب العقلي**: وضع قيود أو حدود مصطنعة على المبالغ التي نرغب في إنفاقها على بند من البنود.
- **نظرية التوقع**: ربط الحكم بالبهجة بناءً على تغير الحالة، وليس على مدى السعادة التي نكون عليها.
- **الثبات**: تقييم المعلومات الجديدة بدقة عن طريق قياسها على ما يجب أن يتوفر لدينا من معارف أساسية.
- **الحداثة**: توجيه أهمية قصوى للخبرات التي اكتسبناها مؤخرًا.



يرتكز الحساب العقلي على الفكرة المتمثلة في أنه لدى المستهلكين صك «شيك» عقلي منصوص فيه على المبالغ التي يرغبون في إنفاقها على بند من البنود.

أما المجموعة الثانية من المفاهيم، فتتعلق بكراهية الخسارة. وكما خلص عالم الأعصاب لودو في بحثه إلى القول: «ترتبط العواطف السلبية بغريزة حب البقاء. ولذلك، فهي أقوى من غيرها بكثير» (2003). وعليه، فلا غرابة في أن **الناس يحسون بمزيد من الألم من الخسارة أكثر من البهجة التي يحسون بها من الربح**. وتكون نتيجة ذلك ظهور السلوك الذي يكره الخسارة نظرًا لأن الناس سوف يتعرضون لمزيد من المخاطر لأجل تجنب الخسائر أكثر مما سوف يحققونه من أرباح. وتتجلى مظاهر كراهية الخسارة فيما يلي:

- **الركون إلى المألوف**: الانحياز للوضع الراهن.
- **تهويل المخاطر الجديدة**: تضخيم تكلفة قبول المخاطر الجديدة، وفي الوقت ذاته التهوين شبه المستمر من المخاطر المألوفة.
- **الخوف من الندم**: المعاناة من وجوب الإقرار بالخطأ.
- **شلل القرار**: العجز عن اتخاذ قرار عند مواجهة عدد كبير من الاختيارات بسبب الخوف من اتخاذ القرار الخاطئ.

وعلى نحو أوضح كثيرًا من التأثيرات الإيجابية التي يمكن أن يحققها كل من علم المخ أو علم النفس، تبدو تأثيرات علم الاقتصاد السلوكي أعمق على المؤسسات والشركات التجارية.

فما هي هذه التأثيرات يا تُرى؟ من منظور السوق، فقد أخذت الشركات في حُسبانها «عمل الأُطر» (عن طريق استخدام صيغة «الجيد ـ الأفضل ـ الأحسن» كما استخدمت «الحداثة» كأساس عقلي للمشاركة في الفترات الإعلانية كثيفة المشاهدة في العطلات والإجازات الرئيسية (وبصورة خاصة موسم عيد الميلاد «الكريسماس»).

هذا، ولم يكن مستوى الشركات جيدًا بالقدر الكافي للتوافق مع «الحساب العقلي» الذي يتطلب إعادة تحديد مواقع البنود حتى يمكن للمستهلكين رفع القيود المصطنعة المفروضة على الإنفاق. كما لم تبذل أغلبية الشركات الجهد اللازم للفهم الحقيقي للمعرفة الأساسية لدى الجمهور عن عرضٍ ما من أجل جعل مبدأ «الثبات» يعمل لصالحهم. غير أن أشد العيوب وضوحًا من جانب جميع الشركات تقريبًا هو الطريقة التي تجاهلت بها عملياتُ التنفيذ المشوشة الخاصة بخطوط إنتاجها الدرسَ المستفاد من مبدأ «شلل القرار».

أما فيما يتعلق ببيئة العمل، يعرف كل القادة أنه يتعين عليهم أن يتمسكوا بفكرة تفضيل التخلي تمامًا عن مبدأ «الركون إلى المألوف» سعيًا لإقناع الموظفين بقبول التغيير. وفي الوقت نفسه، يسعى القادة والمديرون على حد سواء جاهدين من أجل التخلي عن مبدأ «الخوف من الندم» إلا أنهم قد لا يدركون طوال الوقت حدود تأثير مساعيهم هذه على تحفيز العمال، وتعزيز سلوكهم.

وأخيرًا، فإنه يمكن للمفهومين الآخرين المذكورين هنا أن يكونا كذلك وثيقَي الصلة ببيئة العمل. وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن للقادة التصدي لمبدأ «تهويل المخاطر الجديدة» عن طريق تذكير الموظفين بمخاطر البقاء مع الوضع الراهن. وفي الوقت ذاته، فإنه يتعين أن يتم كذلك بذل جهود حثيثة للتقليل من التأثير المزعج لـ«نظرية التوقع»؛ لأن الموظفين الذين يشعرون بالغيرة من زملائهم بسبب وضعهم غير المستقر نسبيًّا بداخل الشركة لا يقضون على السعادة التي يمكنهم الاستمتاع بها من نجاحهم فحسب، ولكنهم كذلك يغرسون بذور الفُرقة والشقاق بين هؤلاء الزملاء.

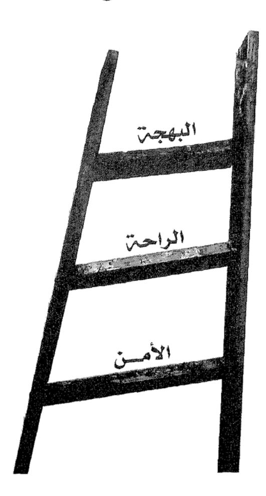
الدرجة العليا في سُلَّمية القيمة

يعد تقديم عرض فريد من حيث القيمة العاطفية هو مفتاح النجاح

كما أوضح علم المخ، وكما يوضِّح علم الاقتصاد السلوكي، فكثيرًا ما يختار البشر بدائل

غير منطقية. وبدلًا من ذلك، فإنهم يسايرون ردود أفعالهم الغريزية (الفِطرية)، ويجمِّلونها بعد ذلك باستخدام التبرير العقلاني. والآن، فقد تجد الشركات أن هذه النوعية من نوعيات عملية اتخاذ القرار مربكة ومحيرة، وتؤدي إلى الإحباط بل حتى الاعتراض والرفض. ومع ذلك، يعد الاحتجاج على الطبيعة الإنسانية المقيدة بوصلة سلكية تربط بين أجزاء المخ الثلاثة إستراتيجية عمل غير مفيدة؛ إذ إن الأفضل كثيرًا من هذا يتمثل في الإقرار بالطبيعة الإنسانية، والتعاطي معها كما خلقها الله.

ولتحقيق هذه الغاية، تعالوا نسترجع سُلَّمية (هرمية) ماسلو Maslow الشهيرة لترتيب الحاجات عند البشر: يمثِّل الأمن الدرجة الأولى في هذه السُّلَّمية Hierarchy؛ حيث يتعين أن يتم فيها الوفاء بالحاجات الأساسية، مثل الطعام والمأوى قبل الحاجات الأعلى التي تتراوح بين الإسهام الاجتماعي، وبين الإسهام الروحي. وبالمثل، توجد سُلَّمية أخرى مشابهة لسُلَّمية القيمة، برهنت عليها حقيقة علمية، مفادها أنه يتم تحديد القيمة عن طريق العاطفة وليس العقل، والتي يُسند إليها الدور الذي يلعبه الجزء الأوسط من المخ، الذي تشغله العاطفة في عملية اتخاذ القرار لدى البشر.



يبين الرسم كيفية تكدس سُلَّم القيمة عند النظر إليه من زاوية الأفضلية العاطفية. ففي الأسفل توجد الحاجة الأساسية للأمن، وفي الأعلى توجد الرغبة في البهجة والجمال والانطلاق وتدليل النفس الذي يقترن بها.

وفي أدنى درجة من درجات السلم، سوف تجد الرغبة في الأمن. وتتمثل الدرجة التالية الأعلى في الراحة. وأخيرًا، عند الدرجة العليا توجد البهجة التي سوف يدفع المستهلكون أكبر قدر من المال للحصول عليها. وعلى مدار سُلَّمية (هرمية) القيمة العاطفية، تعد العقلانية أحد العوامل. فعلى سبيل المثال، يتحقق الأمن باعتباره جزءًا لا يتجزأ من العرض الذي يُحدث تأثيرًا بصورة صحيحة، ويمكن للراحة أن تتضمن الفائدة الاجتماعية المتمثلة في القدرة على الدفاع عن الشراء للأصدقاء والعائلة. غير أن العقلانية لا تصلح أن تكون أبدًا هي العامل الحاسم؛ لأنها تختفي بالكامل تقريبًا في الدرجة العليا (البهجة).

وهنا، تتغير قواعد اللعبة. ففي الدرجة العليا (مرتع التدليل الحسي، والجمال الفني المثير، والمتعة الحلوة الناتجة عن الانغماس الحميم في تجربة يقدِّمها أحد العروض) يوجد المزيد من الربحية، والتميز اللذين يضمنان بقاء المؤسسات والشركات التجارية بصورة متزايدة اليوم. والآن، هيا بنا نستكشف أسباب ذلك.

كيف يصبح إدخال العواطف في معادلة القيمة في كافة أنحاء السُّلَّمية، وبصورة خاصة في الدرجة العليا، على نفس القدر الكبير من الأهمية لأداء الشركات؟ إذا ما ركزنا على البيع للمستهلكين في اللحظة الراهنة فحسب، فإننا نجد أن سبب ذلك يتمثل في أن الطريقة المثلى لتجنب الحصول على عرض سعر متباين في عالم يتسم بتعادل قيمة المنتجات، هي إضافة القيمة العاطفية؛ حيث لم يعد يكفي وجود عرض بيع فريد بل يجب على الشركات أن تقدِّم عرضًا عاطفيًّا فريدًا للفكاك من فخ اختيار السلعة. وهو أمر أيسر كثيرًا مما قد نظن.

ويقوم المستهلكون بتقييم العرض (أي المنتج أو الخدمة أو الخبرة التي يتم تقديمها خصيصًا للعميل) عن طريق إضفاء الطابع الذاتي عليه، وإكسابه قيمة عاطفية. وهكذا، قُمْ بإضافة الإشارات العاطفية الصحيحة لضمان تحقيق تفاعل ومواجهة إيجابييْن مع المستهلكين. وعندئذ، سوف يقيم المستهلكون بصورة بديهية رابطة قوية ومترسخة في الجزء العاطفي من مخهم تجاه ذلك العرض. والأفضل من هذا أنها سوف تكون رابطة ملائمة تمامًا لمقدار مشاعرهم وأحاسيسهم تجاه العرض، وبصورة تجعلهم يستثمرون فيها عاطفيًّا؛ مما يجعلهم قادرين على إقامة حاجز مرن يحول بينهم، وبين اتخاذ قرار قبول العرض عن طريق المنافسة دون سواها.

لقد أصبح المصممون المهرة هم نجوم المشاهير الجدد في دنيا المال والأعمال اليوم. وترجع بعض أسباب ذلك إلى الطريقة التي يستخدمونها ليبثوا شحنة عاطفية في أعمالهم. وكما يقول ريتشارد فلوريدا Richard Florida في كتابه «صعود الطبقة المبدعة» (2002): إن حوالي 30 ٪ من العمال الأمريكيين منغمسون بالفعل في محاولات إبداعية تغذِّيها الأحاسيس والمشاعر. ويؤدي تطويرهم لتكنولوجيا جديدة مبدعة، وغيرها من أنواع الملكية الفكرية الأخرى إلى إحداث نوع من النمو العضوي لا يمكن للروافع (ذات الأصابع) Forklifts وأجهزة الكمبيوتر وحدها أن تنتجه.

وسواء كان تركيز الشركة منصبًّا على السوق أم على بيئة العمل، فإن إضافة العاطفة إلى تخطيطها الإستراتيجي وعملياتها التنفيذية التكتيكية تضيف إليها قيمة كبرى. كذلك، فإن الإقرار بالعواطف يؤدي إلى حصد الجوائز؛ حيث تتمثل الطريقة الخاصة بتعظيم المبيعات في جعل المستهلكين مرتبطين عاطفيًّا بصورة أكبر بما تقدِّمه لهم الشركة. وتتمثل الطريقة الخاصة بتعظيم الإنتاجية في جعل الموظفين، وشركاء العمل أكثر التزامًا وولاءً عاطفيًّا فيما يتعلق بتقديم دعم وعروض استثنائية. غير أنه لكي تقوم الشركة بأيٍّ من هذا، فإنه يتعين عليها أن تعرف كيفية تحديد عواطف كلٍّ من العملاء والعاملين المشاركين على حدٍّ سواء.

وتتمثل النقطة التي يتم تناولها في الشكل: 4.1 (في الصفحة المقابلة) في أن مؤلفي «الطبقة المبدعة» أمثال فلوريدا ودانيال بِنك قد أعلنوا عن قمة جبل الجليد؛ حيث يشير وجودها الكبير والمتنامي إلى السبيل الذي يتعين على كافة الشركات في أمريكا، والعالم عمومًا أن تتجه نحوه بصورة متزايدة بمرور الزمن. وإلا، فإنه لن يمكنها دعم جهودها والمحافظة على استمراريتها في ساحة المنافسة أمام الأطراف المقدِّمة لأدنى تكلفة بغض النظر عن أي بلد من بلدان العالم توجد به هذه الأطراف في الوقت الراهن.. في الصين اليوم، وفي أي مكان آخر غدًا.

وهكذا، فإنه يمكن القول بإيجاز: إنه لم يعد أمرًا اختياريًّا بعد الآن أن تكون لدى الشركات خطة إستراتيجية طويلة المدى تستغني عن إشراك العواطف في هذا المزيج. أما بالنسبة للشركات التي ترغب في أن يحالفها الفوز والنجاح، فقد أصبح هذا الأمر ضرورة حتمية لا بد منها على النحو الذي سوف نناقشه بالتفصيل في **الفصول من الرابع إلى العاشر**.

تكلفة العواطف

تتأثر الكيفية التي يستجيب بها المستهلكون للنقاط السعرية تأثرًا عميقًا بعواطفهم

إذا ما فرضنا أو سلّمنا جدلًا أنه بالنسبة للقارئ الحريص أو حتى المتشكك الذي لا يقتنع بسهولة بأن العواطف تؤثر حقًّا على ما يحدث في دنيا المال والأعمال، فإن كل ما سبق قوله حتى الآن قد يبدو ذا طبيعة مجردة أو نظرية أكثر منه حقائق ملموسة. وإذا كنتَ تنتمي إلى هذه النوعية من القرّاء، فقد تقول لنفسك: «هذا تمامًا ما خطر على بالي!» أو «ماذا بعد؟ أرني المال. أثبتْ وجود صلة وثيقة بين العواطف، وبين المال والأعمال». بالنسبة لك، فإنه لا يكفي أن تعلم أن الترتيب الفيزيائي للمخ يجعل الأحاسيس والمشاعر هي نقطة البداية، ونقطة النهاية في تحويل الاستجابات إلى أفعال.

المرحلة الثالثة: تتمثل الطريقة الوحيدة أمام البشر لتمييز أنفسهم، وإضفاء قيمة عليها عبر الجانب الأيمن من المخ المسؤول عن الإبداع والابتكار. ولذلك، يبتهج البوهيميون[1] ابتهاجًا عظيمًا في كل مكان إلا أنهم لا يزالون لا يعملون.



الشكل 4.1: مراحل تطور البشرية.

(1) البوهيميون: هم الأشخاص أو الفنانون الذين يحيون حياة منطلقة لا تقيم وزنًا للأعراف، والتقاليد. (المترجم).

وفي ختام هذا الفصل الافتتاحي من كتاب «الاقتصاد العاطفي»، هيا بنا نتجه مباشرة إلى رصد أوجه التداخل بين المال والعواطف. ولذلك، علينا أن نضع نُصب أعيننا ونحن نتناول المنطق والقيمة والأحاسيس والمشاعر أن الفشل في حساب العواطف سوف يؤدي إلى فرضيات يمكن أن تكون شديدة الخطورة على كل المستويات والأصعدة من تحديد الأسعار إلى الإنتاجية.

والآن، حان الوقت لتقديم دليل ملموس:

كما يقول علماء الاقتصاد السلوكي، فإن هناك قدرًا كبيرًا جدًّا من اللاعقلانية يشكِّل الطريقة التي يتخذ البشر قراراتهم على أساسها بالفعل. أما الذي من المفترض أن يكون قد بقي معنا ويسهل التنبؤ به، فهو استجاباتنا نحو تحديد الأسعار نظرًا لأن جميع الناس يحبون المساومة والصفقات الرابحة. ولذلك، يعد الشعار الشهير لمتاجر وول - مارت Wal-Mart «لدينا أدنى سعر دائمًا» دليلًا ملموسًا على أنه حينما يتعلق الأمر بالسعر لا يصبح للعاطفة أهمية تُذكر، ويصبح كل شيء واضح المعالم.

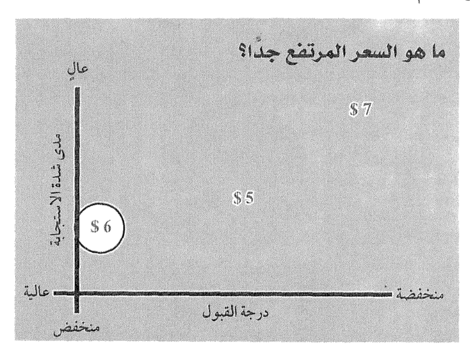
وعلى الرغم من المظاهر إلا أن الاستجابة على أساس السعر دون سواه ليست أمرًا بسيطًا. وبدلًا من ذلك، فإنها مجرد قضية أخرى متأثرة بالمفاهيم والتصورات على نحو مماثل تمامًا لكل جانب آخر من جوانب الأعمال التجارية؛ لأن القيمة التي نوجهها لعملية شراء محتملة تتسم بالعاطفية الشديدة. وعلى سبيل المثال، تأمَّلْ دراسة خلصت إلى أنه نظرًا لأن الأسعار التي تنتهي بالرقم تسعة قابلة للمساومة، فإنه بمقدور الشركة زيادة سعر ملابسها من 34 إلى 39 دولارًا؛ مما سيترتب عليه كذلك زيادة حجم المبيعات (أندرسون Anderson وسيمستر Simester، 2003).

كما أكدت شركة «سينسوري لوجيك» في العمل الذي قامت به لحساب إحدى الشركات الصناعية التي كانت تدرس فكرة عرض ثلاث نقاط سعرية مختلفة لأحد المنتجات الجديدة - على أن نظرية تقديم أدنى سعر لا تفلح دائمًا مع المستهلكين. ويبين الشكل (5.1) حالة اختار فيها الزبائن السعر المتوسط بصورة عاطفية. لماذا؟ يتمثل السبب في أن الأشخاص الذين يمثلون عينة الدراسة قد شعروا شعورًا جيدًا نحو القبول بسعر أعلى قليلًا؛ لأنهم كانوا يعتقدون أن هذا يعني أن العرض لا بد أن يكون متميزًا عن البدائل الأرخص منه.

والأكثر إثارة من هذا، أن تتأمل نتائج دراسة كانت تتحقق من الأثر الذي يخلِّفه الحزن والنفور من المنتج على رغبة الناس في الشراء والبيع بأسعار مختلفة (ليرنر Lerner وسمول Small

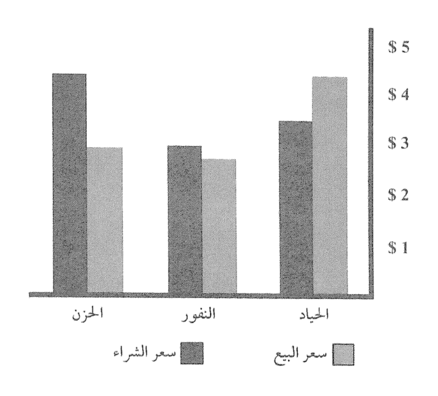
ولوينشتاين Loewenstein، 2004؛ بيجلي Begley، 2004). وبعد مشاهدة مقطع فيلمي معدّ خصيصًا للكشف عن نسبة حالات الحزن إلى نسبة حالات النفور عن طريق أن يُطلب من كل شخص من الأشخاص الذين يمثِّلون عينة الدراسة أن يفترض أنه يقوم بشراء أو بيع قلم ملون (فوسفوري).

وكما يبين الشكل (6.1)، فلقد كان من المفترض ـ وهو الأمر الذي لم يدعُ إلى الدهشة والعجب ـ من أفراد المجموعة المسيطرة الذين لم يتم عرض أي مقاطع فيلمية عليهم أن يبيعوا بأسعار عالية، ويشتروا بأسعار منخفضة. لكن على النقيض من هذا، فقد كان لدى أفراد عينة الدراسة الذين تم تحفيزهم على الشعور بالنفور رغبة شديدة في البيع بأسعار منخفضة، وكانوا مترددين في شراء أي شيء جديد نظرًا لأنهم توقعوا أن يجدوه غير مقبول. وفي الوقت ذاته، فقد كان أولئك الذين يشعرون بالحزن يميلون كذلك للبيع بأسعار منخفضة غير أنهم وعلى عكس زملائهم الشاعرين بالنفور، كانت لديهم رغبة قوية في تحسين ظروفهم ودفعوا أعلى سعر لشراء القلم.



الشكل 5.1: دلالات الجودة والسعر.

على نحو مماثل لقصة جولديلوكس Goldilocks وعصيدتها، فقد وجد أفراد عينة الدراسة أن السعر المتوسط ملائم تمامًا. لقد كان غاليًا بما يكفي كي يدل على الجودة إلا أنه لم يكن غاليًا جدًّا، كما أنه كان منخفضًا بما يكفي كي يكون في حدود قدرة المشتري بدون إظهار علامات الحزن.



الشكل 6.1: حساسية الأسعار.

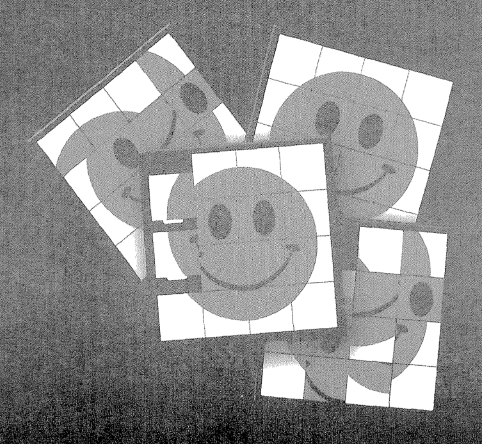
بالنسبة لأي شخص يعتقد أن العواطف لا تؤثر على الأفعال، انظر نتائج الدراسة التي حفزت الحالات العاطفية لدى أفراد عينة الدراسة ثم جعلتهم يتخذون قرارات مالية. أليس من المذهل بشدة (والبديهي نوعًا ما) أن تؤثر الكيفية التي يشعر بها الناس على ما يفعلونه؟ إن أفراد العينة الذين تم تحفيزهم على الحزن كان من المرجح بصورة أكبر أن يبيعوا ـ أو يتخلصوا من ـ سلعة ربطوا بينها، وبين الحزن.

وتتمثل النقطة الرئيسية هنا في أن الحالات العاطفية تبتدع بوضوح سلوكًا مغايرًا للتفكير العقلاني، وفي أن فهم الكيفية التي يعمل حقًّا بها العالم ككل، والكيفية التي تعمل بها المؤسسات والشركات التجارية بداخله، وبالتالي فهم كيفية عمل العواطف مسألة مهمة جدًّا لتحقيق النجاح. وكي نطل من نافذة عملية واقعية حقيقية على العواطف، هيا بنا ننتقل إلى الفصل الثاني الذي يناقش أداة قراءة شفرة الوجه التي تنقل هذه المناقشة للعواطف إلى وضع ملموس ومنضبط يمكن قياسه وإدارته.

الفصل الثاني

علم قراءة شفرة الوجه

في حين تسعى شركات عديدة جاهدةً للإقرار بأهمية العواطف، ناهيك عن وضعها بصورة جدية في الحسبان ضمن إطار إستراتيجيات العمل الخاصة بها، فإن ثمة شركات أخرى تحقق رؤى ومميزات عملية جمّة من خلال الاستفادة بنتائج علم قراءة شفرة الوجه.



الطرح العام

تمثل الهدف الأساسي للفصل الأول في الإقرار بمدى أهمية، ومركزية العواطف للأعمال التجارية. غير أنه من منظور علمي، تجدر أيضًا ملاحظة مدى أهمية التحرك فيما وراء رؤية ترتكز على التفكير في المشاعر إلى رؤية ترتكز على الشعور بالمشاعر من أجل استمالة الاستجابات العاطفية واستقطابها. ويرجع هذا إلى أنه من غير المرجح أن تكون المدخلات اللفظية الواعية القائمة على المعرفة هي وحدها الصادقة في مقابل الطبيعة السريعة اللاواعية بدرجة كبيرة للعواطف.

وفي هذا الفصل، نهدف إلى تفسير علم قراءة شفرة (كود) الوجه بوصفه الأداة الوحيدة القابلة للتطبيق في الوقت الحالي لقياس الأثر الذي تُحدثه عواطف معينة في الأعمال التجارية. وسوف نركز بصورة خاصة على ما يلي:

- **التحدي**: ما هي المشكلة التي يكون علم قراءة شفرة الوجه حلًا لها؟ تتمثل الإجابة في أنه وكما أوضح النموذج الجديد للمخ ثلاثي الأجزاء في الفصل الأول أن هناك أسبابًا علمية عميقة تقف وراء عدم كفاية المدخلات اللفظية وحدها. وحتى نتغلب على هذا التحدي يتطلب الأمر منا في البداية معرفة حجم هذه المشكلة والذي يمكن إيجازه هنا قبل أن نقوم بذكر الحل. ولكن ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ في الوقت الحالي، تعتمد كل الشركات تقريبًا على المدخلات **العقلية** مثل التعليقات والتقديرات التي تهدف لمساعدتها في اتخاذ القرارات. ويعد علم قراءة شفرة الوجه وسيلة فعالة لدعم تلك البيانات بالرؤى المرتكزة على المشاعر التي تدفع السلوك، وتحفزه.
- **الأصول والنطاق**: تعود جذور علم قراءة شفرة الوجه إلى ما يربو على قرنٍ من الزمان، وبصورة أكثر بروزًا وتحديدًا إلى تشارلز داروين Charles Darwin إضافةً إلى

عالم تشريح فرنسي، هو جيلوم دوشان Guillaume Duchenne. وبدايةً من ستينيات القرن العشرين، قام عالم النفس بول إكمان Paul Ekman وزميله والي فريسين Wally Freisen بتشفير معارفهما الإضافية تحت اسم «**نظام تكويد عمل تعابير الوجه**» Facial Action Coding System (FACS). وسوف نقوم بتقديم نموذج لنطاق علم قراءة شفرة الوجه بما في ذلك أساسه البيولوجي، والعواطف الأساسية السبع التي يقيسها عبر مختلف الثقافات. والسؤال هنا: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ أخيرًا، ظهر إلى حيز الوجود منهج دقيق وشفاف يرتكز على مبدأ الشعور بالمشاعر. وهو منهج يساعد الشركات على معرفة الاستجابات العاطفية الفعلية للمستهلكين والموظفين لمبادرات الشركات، وفي التخطيط لها تبعًا لذلك. كذلك، فإن البحوث الخاصة بمعالجة الصور والرسوم الجرافيكية بواسطة الحاسوب تذهب إلى أن تكويد حركات الوجه في المواقف المختلفة آليًّا عن طريق حصر جميع التباديل والتوافيق المحتملة سرعان ما سوف يكون ممكنًا. وتبشِّر الميكنة الآلية بإتاحة سرعة أكبر في تشفير وقراءة شفرة الوجه، وبسرعة أكبر في الحصول على النتائج تبعًا لذلك.

- المنتجات والأبحاث: منذ دخول علم قراءة شفرة الوجه إلى عالم المال والأعمال للمرة الأولى؛ أي منذ عشر سنوات تقوم شركتي ـ سينسوري لوجيك ـ بعمل مجموعة من المنتجات والأبحاث الفريدة. حيث تجعل هذه المخططات والرسوم البيانية (والعمليات التي تحتها) الحصول على أقصى درجة من الجدوى والفائدة من علم قراءة شفرة الوجه كأداة بحثية أمرًا ممكنًا. وسوف نقوم بتوضيح هذه الأشكال، والرسوم إضافةً إلى اثنتين من دراسات الحالة المصغرة تُثبتان مدى صلاحية هذه الأداة. ولكن ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ لا يعد علم قراءة شفرة الوجه وسيلة قابلة للتطبيق والتكرار فحسب، بل إنه من الصحيح أيضًا أنه يمكن للشركات استخدامه للحصول على صورة أكثر اكتمالًا لاستجابات الأشخاص عبر مجموعة كبيرة من التطبيقات، بداية من تصميم العروض والإعلان عنها إلى قضايا العاملين إضافةً إلى الفرص الأخرى المتاحة.

والآن، فلْنُلْقِ نظرة أكثر قربًا وعمقًا على الميزة التنافسية التي يقدمها علم قراءة شفرة الوجه بداية من تفسير الأسباب التي تقف وراء الحاجة إليه في المقام الأول.

التحدي: عندما نفشل بسبب الاعتماد على الكلمات دون سواها

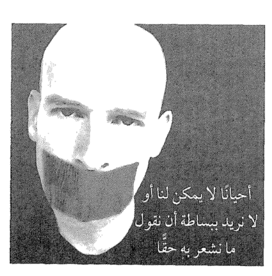
خلاصة الأمر: تتطلب الرؤى والمفاهيم العلمية الجديدة فيما يخص الطبيعة الإنسانية، والكيفية التي تعمل بها بالفعل عملية اتخاذ القرار لدينا ـ أدوات بحثية جديدة لقياس هذه الرؤى والمفاهيم الجديدة. وسوف نقوم في البداية بتلخيص المكان الذي تصل فيه المجموعة الحالية من الأدوات إلى حدودها الأساسية ثم يلي ذلك إلقاء الضوء على الكيفية التي توصل بها البعض ـ بمن فيهم أنا ـ لمعرفة علم قراءة شفرة الوجه، واستخدامه لأغراضهم الخاصة.

أسس عامة:

- يتطلب الوصول إلى العواطف الذهاب إلى ما وراء المدخلات اللفظية المنقَّحة عقليًّا.
- يعتبر علم قراءة شفرة الوجه متعدد الاستعمالات بصورة لا يمكن تصديقها فيما يتصل بالتطبيقات.

القيود التي تواجه الطرق التقليدية

يتطلب الوصول إلى العواطف الذهاب إلى ما وراء المدخلات اللفظية المنقَّحة عقليًا



ينبغي أن تكون الدرجة التي لا يمكن أو لن يذكر عندها العملاء اختياراتهم المفضلة واضحة بشدة في ضوء معطيات علم المخ وعلم النفس وعلم الاقتصاد السلوكي، التي قمنا بتغطيتها في الفصل الأول. ولكن هيا بنا الآن نوضح الكيفية التي يتم إجراء البحث بها. وكما ذكر جيرالد زالتمان Gerald Zaltman في كتابه الذي يحمل عنوان «كيف يفكر العملاء» (2003): «يوجد قدر كبير من عدم التوافق بين الطريقة التي يتبعها المستهلكون ويفكرون بها فيما يتعلق بالعالم، وبين الأساليب التي يستخدمها المسوِّقون لجمع هذه المعلومات».

في حقيقة الأمر، فإن هنالك صعوبة كبيرة تواجه كل شركة فيما يتعلق بمحاولة التأكد من مستويات التزام العملاء بالعلامات التجارية والعروض والإعلان وأصحاب العمل. وتبين الفقرات القليلة التالية بعض الأسباب التي تقف وراء وجود مثل هذه الصعوبة ثم سوف تتحول دفة المناقشة إلى كيفية تقديم علم قراءة شفرة الوجه حلًّا لهذه المشكلة عن طريق استخدام رؤية علمية مسترشدة بالأنشطة. ولا يتفادى علم قراءة شفرة الوجه أن يكون توسعيًّا فحسب، ولكنه يمكنه كذلك انتزاع الاستجابات الدقيقة التي تكشف عن الميول الحقيقية للعملاء أو الموظفين على الفور.

وها هي بعض القيود الأساسية التي تواجه البحوث التقليدية:

الكلمات وحدها لن تفي بالمطلوب

يمكن من نواحٍ عديدة القول بأننا نعيش في مجتمع «**ما بعد الثقافة المكتوبة**». ويرجع هذا إلى أن قراءة الكتب آخذةٌ في التدني على حين تظل مشاهدة التليفزيون عالية للغاية. وتتمثل إحدى الأساطير الحضرية في أن المفردات التي يستخدمها المراهقون آخذة في التقلص والتضاؤل مع كل جيل جديد. وعلى حين قد لا يكون هذا صحيحًا، فإن ثمة تقريرًا يتسم بالمصداقية أعدَّه أحد أساتذة جامعة أوكسفورد يقدِّر أن حوالي 20 ٪ من البالغين في العالم الغربي أميون وظيفيًّا (أوشونيسي O`Shaughnessy، 2003). وهؤلاء عبارة عن أشخاص سوف يتاح لهم المال لإنفاقه إلا أنه من المرجح ألا يقدموا إجابات واضحة عن الأسئلة التي تتعلق باختياراتهم. ما هو العامل الكبير الآخر الذي يحد ويقيد من فعالية الكلمات؟ إنه الصعوبة الخاصة باجتياز حواجز اللغة. وهي قضية لا تزال تنمو بسبب التسويق المعولم، والنزعة المحمولية[1] المتعاظمة بما يؤدي إلى أن توجد في الدول مجموعات عِرقية آخذة في التباين والاختلاف بصورة متزايدة داخل حدودهم.

قد يجتاز أفراد عينة الدراسة الحواجز

هل يطلب حقًّا العاملون في بحوث التسويق عينة من المحترفين حينما لا يكون بمقدورهم

---

(1) النزعة المهيمنة على الناس في هذا العصر إلى جعل كل شيء قابلًا للحمل من أجهزة التليفون والحواسيب المحمولة إلى كل شيء آخر كان غير قابل للتحريك من موضعه حتى وقت قريب. (المترجم).

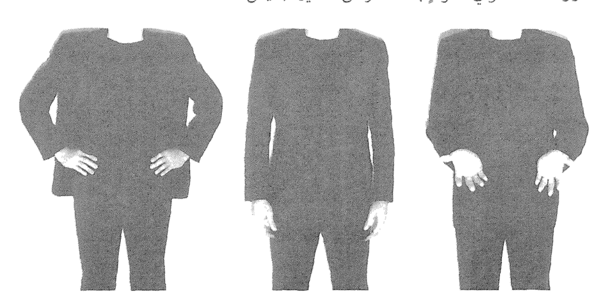
الوفاء بالنصاب المطلوب من أفراد العينة؟ نعم، على الرغم من أن المراقبين كانوا يهدفون إلى تفادي تلك المشكلة (ليتش Leitch، 2004؛ بيرنثال Bernthal، 2006). وقد يثبت أن هؤلاء المحترفين هم أفراد العينة الأكثر وضوحًا وفائدةً. غير أنه من خلال تلقي حوافز كمورد من موارد الإيرادات الحالية يخاطر هؤلاء الأفراد بأن يكونوا مهذبين أكثر مما ينبغي، وبالاعتياد على قول «نعم» سواء كانوا يقصدونها أم لا. وفوق هذا كله، فإن قطاعًا إضافيًا من أفراد العينة يخضعون للروتين على الرغم من الجهود القصوى التي يبذلها المسؤولون أو المضيفون الممتازون عن طريق إعطاء إجابات أو تقديرات غير متحيزة، وبصورة أساسية غير متقلبة عن الأسئلة الخاصة بالدراسات المسحية المخصصة لهذا الغرض أو حتى لا يجيبون عن الأسئلة بالكامل. وتشير التغطية في تقرير «عرض عام لبحوث التسويق» في مجلة كويرك Quirk (موليت Mullet، 2003؛ ساك Sack، 2003؛ لاور Lauer، 2004) إلى أنه يتم ترك ما بين 50 ٪ إلى 70 ٪ من بعض الدراسات المسحية التي تتم عن طريق شبكة الإنترنت غير مكتملة. كذلك، فكثيرًا جدًّا ما يتدخل شخص آخر لصالح أحد أفراد العينة الأصليين خلال الاختبار (على سبيل المثال، تتولى بنت مهمة الإجابة عن الأسئلة بدلًا من أمها أثناء تناول الأم العشاء).

يكون لدى أفراد العينة ميل إلى عدم التغريد خارج السرب

توصلت إحدى الدراسات التي تضمنها كتاب «الإعلان وعقلية المستهلك» (ساذرلاند Sutherland وسيلفستر Sylvester، 2000) إلى أن 75 ٪ من الأشخاص في موقف معين تكون لديهم رغبة في مخالفة الرؤى الخاصة بهم، وتقديم الإجابات التي يعرفون أو يظنون أن الآخرين سوف يقدمونها. وغالبًا ما ينشأ هذا العيب في الجماعات المحورية حيث يجلس أشخاص يعرفون بعضهم البعض مع 12 شخصًا غريبًا إلا أنه يكون من المتوقع منهم بدرجة ما أن يكونوا «صرحاء». ويمكن للمسؤول الموهوب مساعدة البعض إلا أنه سوف تتم ممارسة الألاعيب. وفي الواقع، قد يتولى أحد أفراد العينة الرجالية أو النسائية البارزين مسؤولية المناقشة. وتتمثل مشكلة كبيرة أخرى تتعلق بهذا العيب في أن الأشخاص سوف يعطون إجابات تجعلهم يبدون أذكياء. ولذلك، تكون الإجابات العقلانية التي يمكن الدفاع عنها أو تبريرها شيئًا عظيمًا غير أنها لن تكون كذلك إذا لم تكن تنطلق من المشاعر أو الحوافز الحقيقية لدى أفراد العينة.

لا تكون الإجابات فورية

من غير المرجح أن نحصل على ردود أفعال عقلانية فورية من البشر. ويرجع هذا بدرجة كبيرة إلى التأثير الواسع النطاق للاوعينا الذي لا يمكننا الوصول إليه لأنه - على القول الراجح - يقود ردود أفعالنا بصورة أسرع كثيرًا مما يمكن لنا أن نذكره بالكلمات. وثمة مشكلات أخرى كذلك. فعلى سبيل المثال، في الجماعات المحورية يمكن لأشخاص أن يستريحوا وينتظروا حتى يتشكل الإجماع قبل المشاركة بصورة آمنة. وفي الاختبار التليفوني الخاص بالاستجابات قد يقوم أفراد العينة بتحريك قرص تليفون ممسوك باليد للإشارة إلى رد فعل إيجابي أو سلبي قبل أن يقصدوا ذلك بالفعل، وليس تحريكه بصورة تكون كافية غالبًا للإشارة إلى التغيرات في الاستجابة أو يحرِّكونه ببطء حتى يتمكنوا من إضفاء صفة العقلانية على استجاباتهم. وأخيرًا، وفي اختبار فحص المخ عن طريق «**استخدام تقنية المسح الضوئي أو الأشعة بالرنين المغناطيسي الوظيفي fMRI**» الذي يتتبع تدفق الدم، فإن استجابات الأشخاص تميل إلى أن تصل إلى الذروة خلال حوالي 8 ثوانٍ بعد التعرض للمثير (بانيش Banich، 2004).



لاحظ داروين أنه لا توجد لغة جسم **Body Language** تُفصح عن الاستجابة العاطفية. وللمساعدة في إثبات صحة ملاحظته، تأمل هذه الصورة. هل يمكنك أن تحدد بصورة صحيحة الحالة العاطفية لكل وضع من أوضاع هذا الشخص؟ بالطبع، لا يمكنك ولا يمكنني أنا أيضًا. وعلى حين تساعدنا لغة الجسم بصورة لا شك فيها في قراءة وفهم مشاعر المحيطين بنا، إلا أن تعابير الوجه هي وحدها التي تقدِّم القراءة الدقيقة الضرورية لإماطة اللثام بصورة حقيقية عما يجري خلف القناع الذي ترتديه كل شخصية.

لا يمكن الوصول إلى العواطف بصورة كافية

على حين يمكن لعمليات فحص المخ باستخدام تقنية المسح الضوئي أن تكشف عن الفسيولوجيا الخاصة باستجابات عاطفية معينة، إلا أنه من المرجح أن تظل هذه العمليات مكلِّفة وتحتمل تأويلات كثيرة. وعلى سبيل المثال، فإن كل العيوب المذكورة عاليه توجد بالمدخلات اللفظية. وعلى النقيض من هذا، يتسم علم الإثنوجرافيا (الأنثروبولوجيا الوصفية) بالجودة نظرًا لأنه يمكنه إخبارك بما يفعله الناس. غير أنه لا يمكنه التوصل إلى الكيفية التي يضفون بها الطابع الذاتي على استجاباتهم العاطفية من أجل بيان الكيفية التي يشعرون بها فيما يتعلق بما يفعلونه. ويختلف هذا عن علم قراءة شفرة الوجه، ومؤسِّسه الأول تشارلز داروين (طبعة 1998) حيث يقول:

> «تتضح العواطف بصورة أساسية في الوجه، وليس في الجسم؛ لأن الجسم - بدلًا من ذلك - يبين كيف يتجاوب الناس مع العاطفة. ولذلك، لا يوجد نمط خاص بحركة من حركات الجسم يشير دائمًا إلى الغضب أو الخوف. ولكن على العكس، توجد أنماط خاصة للوجه يعبِّر كل منها عن عاطفة معينة».

وخلاصة القول أن ما يتعين على الباحثين، والمحللين، والاستشاريين، والمخططين الإستراتيجيين، وأي شخص آخر في دنيا المال والأعمال يسعى لفهم الكيفية التي يشعر بها المستهلكون والموظفون الإقرار بحقيقة مؤداها أنه كثيرًا جدًّا ما تصدر استجاباتنا بلغة صامتة. ولذلك، لا يزال أغلبنا لا يشعر بالراحة دائمًا عند مناقشة ذلك بأمانة بصورة علنية، وخاصة مع الغرباء. أما بالنسبة لأولئك الذين يشعرون بالراحة عند مناقشة ذلك، فإنه يستحيل عليهم أحيانًا تقديم وصفٍ دقيق للكيفية التي يشعرون حقًّا بها. وهذا هو الباب الذي يدخل منه علم قراءة شفرة الوجه إلى الميدان كحل قابل للتطبيق.

لقد حان الوقت للحديث عن علم قراءة شفرة الوجه

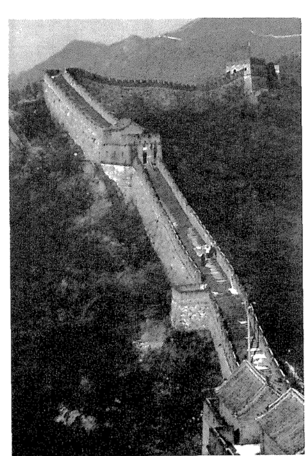
يعتبر علم قراءة شفرة الوجه متعدد الاستعمالات بصورة لا يمكن تصديقها فيما يتصل بالتطبيقات

بالنسبة للقراء الذين لا يعرفون أي شيء عن علم قراءة شفرة الوجه، وربما يكون لديهم ميل

لاعتباره موضوعًا سريًّا أو خفيًّا نوعًا ما، أرجوهم إعادة النظر في الأمر مرةً أخرى. ويرجع هذا إلى أن هذه الأداة لم تتلقَّ تغطية صحفية كبيرة جدًّا على نحو يدعو للدهشة والعجب في السنوات الأخيرة فحسب، ولكنها كذلك تتسم بطريقة في الظهور الواضح في أكثر الأماكن غير المتوقعة.

وأسوق هنا إحدى التجارب الخاصة بي منذ سنوات قليلة مضت عندما كنتُ في بكين لإلقاء خطاب في الغرفة التجارية الأمريكية. ففي يوم الأحد السابق على هذا وخلال زيارة لسور الصين العظيم، سألني أحد أفراد المجموعة المصاحبة لي في الجولة عما كنت أقوم به لكسب رزقي. وحينما أجبتُه: من البحوث الخاصة بالمستهلكين، فغر فمه واتسعت حدقتا عينيه دهشةً وعجبًا. ولذلك، سعيت للوصول باهتمامه وانتباهه إلى الذروة فأضفتُ قائلًا: «غير أننا نقوم بذلك بصورة مختلفة نوعًا ما، فبدلًا من الاعتماد على ما يقوله المستهلكون فقط، فإن شركتي تقوم كذلك بدراسة تعابير وجوه المستهلكين لمعرفة مدى قيامهم حقًّا بالشراء على أساس عاطفي».

وردَّ السائل قائلًا: «آه، التعابير الدقيقة» مشيرًا بذلك إلى التعابير المقتضبة التي تظهر عادةً على الوجه في أقل من خُمس الثانية.



ولدهشتي، لم أتمالك نفسي إلا وقد مِلتُ عليه وسألته وأنا أبتسم ابتسامة المحقق: «نعم، وكيف نما ذلك إلى علمك؟». وعلى الرغم من ذلك، فإن التعبير الدقيق ليس مصطلحًا مألوفًا تمامًا. واتضح لي في النهاية أنه انتهى توًّا من قضاء عمل لمدة 15 عامًا في الشرق الأوسط حيث كان يستخدم علم قراءة شفرة الوجه لغرض الإشراف، وأغراض عامة متعلقة بالاستخبارات المضادة.

هل تملَّكك القلق والانزعاج، أيها القارئ العزيز؟ هوِّن عليك! فالتطبيقات التي تمت تغطيتها في هذا الكتاب حميدة جدًّا، ولا تشكِّل أي خطر من أي نوع على أحد. ولذلك، فهي

أبعد ما تكون عن تلك المستخدمة في الاستجوابات والتحقيقات. ولكن بعيدًا عن استخدامات هذه الأداة في المؤسسات والشركات التجارية، فإنه يمكن الإجابة بـ «نعم». فمن الصحيح أن كلًّا من وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA)، ومكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI)، ووزارة الدفاع الأمريكية (البنتاجون)، بما في ذلك متعهِّد الدفاع الذي كان يعمل لحسابه رفيقي في السفر، قد تحولوا جميعًا إلى استخدام علم قراءة شفرة الوجه لنفس السبب الذي قد يكون دافعًا لأي شركة تتحول لاستخدامه: ألا وهو الحصول على قدرة تنافسية عن طريق الحصول على معرفة أكثر بما قد يكون لدى الناس من مشاعر أو آراء لا يريدون أو لا يقدرون على الإفصاح عنها إلا من خلال الكلمات وحدها. ونتيجة لذلك، يعتمد الجميع على علم قراءة شفرة الوجه لمساعدتهم في أعمالهم بدايةً من الأمن القومي إلى قوات الشرطة.

ما هو المدى الدقيق لتعدُّد استخدامات علم قراءة شفرة الوجه؟

فيما يلي نورد الطرق المتنوعة التي تستخدمه بها شركة «سينسوري لوجيك» للحصول على رؤية عاطفية نظرًا لأنه ليس بمقدور الطرق التقليدية في بحوث السوق القيام بذلك.

- عمل اختبارات النسخ
- الإعلانات التليفزيونية
- الإعلانات المطبوعة
- البريد المباشر
- إعلانات الشوارع
- الراديو
- تشكيل فِرَق العمل
- صلاحية الاستعمال
- المنتجات والتعليب
- المواقع الإلكترونية
- خبرة العميل
- رضاء العميل
- إعداد الإستراتيجية
- تصميم العروض وتحديد المواقع
- التجزئة
- مرونة الأسعار
- حقوق ملكية العلامات التجارية
- أيقونات وأوصاف العلامات التجارية
- شؤون العاملين
- تدريب طاقم المبيعات
- التعيين في الوظائف
- التدريب الإعلامي
- التدريب على التفاوض
- الروح المعنوية والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين
- إدارة التغيير

غير أنه في الوقت ذاته، يوجد كذلك لعلم قراءة شفرة الوجه جانب أكثر نعومة ورِقّة فيما يتعلق بالتطبيقات الممكنة. فعلى سبيل المثال، كانت أولى محاولاتي في علم قراءة شفرة الوجه من خلال نص أكاديمي في **علم النفس** قرأتُه في عام 1998؛ لذلك، تخيَّلْ مدى الدهشة التي تملَّكتني حينما اصطدمتْ هذه الوسيلة في البداية بالاتجاه السائد في عام 2001. وهذا هو العام الذي أنتج ومثَّل فيه جون كليز John Cleese [1] ـ أحد أعضاء فرقة «مونتي بايثون Monty Python»[2] ذائعة الشهرة ـ سلسلة «**وجه الإنسان**»[3] وهي سلسلة من خمسة أجزاء لهيئة الإذاعة البريطانية (BBC). ومن خلال جزء عن علم النفس وجزء عن علم الأحياء والكثير من الدعابة، كان هذا البرنامج في النهاية يدور حول مدى أهمية الوجه للتواصل وإقامة العلاقات الإنسانية وممارسة سائر أنواع الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

وسرعان ما تلا ذلك تغطية في مجلة «إسكوير Esquire» (تورداي Torday، 2003) ومجلة «أو O» التي تصدرها أوبرا وينفري Oprah Winfrey [المذيعة الأمريكية الشهيرة] (أوبرا، 2002) حيث أكدت على جدوى هذه الوسيلة في التفاعلات اليومية مع شخص محبوب. وبعد ذلك بعام، كتب مالكوم جلادويل Malcolm Gladwell (2002) مقالة عن علم قراءة شفرة الوجه في صحيفة «نيويوركر New Yorker». وقد أدت هذه الشهرة بدورها إلى تخصيص مقالة له في الصفحة الأولى من صحيفة «وول ستريت Wall Street» (ديفيز Davis وبيريرا Pereira وبولكلي Bulkeley، 2002). أما ما فاق هذا كله، فقد كان صدور أكثر الكتب مبيعًا على مستوى العالم لجلادويل. وهو كتاب «**في طرفة عين: قوة التفكير بدون تفكير**» في عام 2005.

وهكذا، فمن الواضح أن علم قراءة شفرة الوجه قد حظي بقدر كبير من الاهتمام العام بين الناس. ولكن ما مدى دقته؟ في كتاب «في طرفة عين» يذكر جلادويل نجاح «**معمل الحب**» بجامعة واشنطن Washington . حيث أمضى بذلك المعمل عالم النفس جون جوتمان John Gottman ما يزيد عن عشر سنوات في دراسة الأحاديث المتبادلة بين المقبلين على الزواج مع بعضهم البعض. وعن

---

(1) ممثل بريطاني شهير يبلغ من العمر سبعين عامًا وقت إصدار هذه الطبعة العربية الأولى. (المترجم).

(2) فرقة مسرحية كوميدية شهيرة في بريطانيا. (المترجم).

(3) برنامج تليفزيوني يستضيف فيه جون كليز مجموعة من رسامي الكاريكاتير ليرسموا شخصيات شهيرة، ويقوم بالتعليق على هذه الرسوم. وكان المسؤول عن المادة العلمية هو د. بول إكمان. (المترجم).

طريق استخدام ساعة واحدة من التصوير بالفيديو، وصلت دقة قدرته على التنبؤ بها إذا كان هناك اثنان سوف يتزوجان بعد ذلك بخمسة عشر عامًا أم لا إلى 95 ٪. وعن طريق مشاهدة شريط فيديو مدته 15 دقيقة فقط، لا تزال دقة معدل نجاحه تدور حول 90 ٪. وكانت أداة أو وسيلة جوتمان المفضَّلة لتحقيق هذه النسبة العالية من الدقة هي علم قراءة شفرة الوجه.

وبطبيعة الحال، فإن النصيحة الخاصة بالزواج التي يقدِّمها جوتمان ذات طبيعة شديدة العاطفية. وهو مجال لم تقتحمه سوى قلة قليلة من الشركات بل إن قلة أقل منها هي التي قامت بكفاءة وفعالية بالمراهنة والمخاطرة فيه. وكما سبق القول، فإن الأعمال التجارية على دراية تامة بالعقل وترتاح إليه راحة تامة فعلًا. ولذلك، يمكن قياس المعايير الخاصة بها باستخدام المدخلات اللفظية. غير أنه ـ في الوقت الحالي ومن خلال علم قراءة شفرة الوجه ـ يمكن أيضًا التعامل مع قضايا الأعمال التي تتضمن العواطف، على النحو الذي سنبيِّنه بعد قليل. وقد كان دانيال جولمان Daniel Goleman على حق حينما قال: «**إذا كان الجزء المسؤول عن العقل في المخ يعتمد على الكلمات، فإن الجزء المسؤول عن العاطفة في المخ يعتمد على مُدخلات غير لفظية**». وخلاصة القول أنه بينما تعتمد معظم الشركات تقريبًا في الوقت الحالي على المدخلات ذات التوجه العقلاني مثل التقارير والتعليقات والتقديرات التي تساعدها على اتخاذ القرار، فإن علم قراءة شفرة الوجه يقدِّم لها وسيلة مهمة جدًّا لاستخلاص البيانات العاطفية برؤية ثاقبة حول المشاعر التي تدفع السلوك.

الأصول والنطاق:

لماذا وكيف تعمل شفرة الوجه؟

خلاصة الأمر: يتناول هذا المبحث بالتفصيل أصول وتطور علم قراءة شفرة الوجه بما في ذلك تفسير الأُسس البيولوجية التي يرتكز عليها. غير أن محور هذا المبحث يتضمن معلومات عامة عن **العواطف الأساسية السبع** التي يمكن لعلم قراءة شفرة الوجه قياسها كقواسم إنسانية مشتركة عالميًّا، بالإضافة إلى مدى الخداع الذي من المرجح بصورة كبيرة أن يكشف عن نفسه.

أسس عامة:

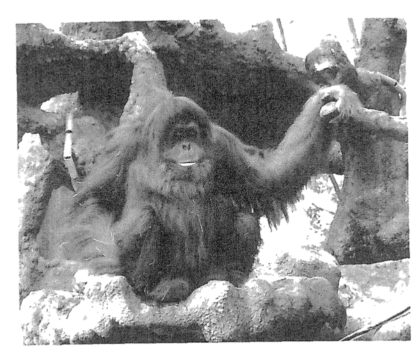
- لقد عمل مؤسسو علم قراءة شفرة الوجه بناءً على ملاحظات فسيولوجية دقيقة.
- يتسم علم قراءة شفرة الوجه بالقوة، والنشاط بسبب الخصائص الفريدة للوجه.
- لكل عاطفة يمكن قراءة شفرتها المعنى أو «السريرة» الخاصة بها، غير أنه لا توجد حركة معينة لعضلة من عضلات الوجه تفضح الشخص الكذاب.
- سوف يساعد تشفير (تكويد) تعابير الوجه، وقراءتها بمعاونة الكمبيوتر على سرعة الحصول على النتائج، وعلى تقليل تكلفة ذلك.

اكتشاف وتطوير علم قراءة شفرة الوجه

لقد عمل مؤسسو علم قراءة شفرة الوجه بناءً على ملاحظات فسيولوجية دقيقة

تتسم تعابير الوجه بالتوحُّد والعمومية. وفي حقيقة الأمر، فإنه حتى الشخص المولود أعمى والذي لم يكن بمقدوره معرفة تعابير الوجه من خلال التقليد والمحاكاة تكون لديه نفس تعابير وجه أي شخص آخر وُلد مُبصرًا. كذلك فقد مضى فريق من العلماء مؤخرًا إلى ما هو أبعد حتى من ذلك. والنتيجة التي خلصوا إليها أنه **تكون لدى الأشخاص المولودين عُميانًا نفس التعابير المميزة لوجوه عائلاتهم وأقربائهم تقريبًا.**

وكان تشارلز داروين هو أول من اكتشف هذه الحقيقة المدهشة عن الطبيعة الفِطرية والأصيلة لتعابير الوجه. ويرجع هذا إلى أنه كأب كان شغوفًا بمعرفة ما كان يشعر به أطفاله الصغار قبل أن يستطيعوا الكلام. ولذلك، فقد بدأ داروين - بحس العالم - بملاحظتهم بعناية ودقة، وقد تملَّكه الذهول مما اكتشفه؛ حيث كانت تعابير وجوههم تتشابه تمامًا مع نظائرها لدى إنسان الغاب (أورانجتان) اسمه جيني Jenny كان يخضع أيضًا لملاحظته بصورة منتظمة، وإن كان يعيش في حديقة حيوان لندن.



كما يوضِّح تحليل «الحمض النووي أو البصمة الوراثية DNA»، فإننا نتشابه وراثيًا تمامًا مع القردة العليا. وقد توصَّل داروين إلى اكتشاف مهم فيما يتعلق بالعواطف من خلال ملاحظته لقرد إنسان الغاب Orangutan، ومقارنة تعابير وجهه بتعابير وجوه أطفاله.

وبعد قدر مكثف من البحث، قام داروين بنشر كتابه الذي يحمل عنوان: «التعبير عن العواطف لدى الإنسان والحيوانات» في عام 1872. وقد أحدث كتاب داروين هذا الضجة نفسها التي أحدثها نشر كتاب «في طرفة عين» لمالكوم جلادويل بمقاييس الزمن الذي صدر فيه؛ لأنه سرعان ما أصبح أحد أكثر الكتب رواجًا ومبيعًا في العالم. وقد قدَّم داروين في كتابه الدليل القاطع على أن تعابير الوجه لدى البشر مماثلة تمامًا لنظائرها لدى الرئيسيات[1] الأخرى. ومضى في القول بأن **الوجه هو الأداة الرئيسية لنقل وتبادل العواطف مع الآخرين.**

وتبعًا لنظرية التطور، يمكن القول إن مفتاح بحوث داروين الرائدة كان يتمثل في أن لدينا تعابير عامة للوجه؛ مما يجعل عملية نقل أو تبادل العواطف بهذه الطريقة ميزة ذات صلة بقدرة البشر على التكيف. وعلى سبيل المثال، **فقبل مدة طويلة من قدرتنا على الكلام، كان البشر يتواصلون مع بعضهم البعض أساسًا عن طريق ما كانت وجوههم «تقوله»**. غير أنه من منظور عملي، فقد كان داروين يضع أساسًا أو قاعدة لوسيلة سليمة علميًّا لقياس العواطف من أجل إدارة النتائج والسيطرة عليها بدرجة أكبر من النجاح.

(1) الرئيسيات هي أعلى رُتَب الحيوانات الثديية. وتشمل الإنسان والقردة ... إلخ. (المترجم).

إلا أنه من سوء الحظ أن الأمر استغرق حتى منتصف ستينيات القرن العشرين قبل أن يعرف العلم الحديث ما كان داروين قد انتهى إليه. .وفي ذلك الحين، كان الدكتور بول إكمان Paul Ekman ـ وهو أستاذ بجامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو ـ قد تلقى منحة لإثبات أو دحض نظرية داروين بخصوص عمومية تعابير الوجه.

وفي نهاية المطاف، سافر إكمان إلى بابوا غينيا الجديدة Papua New Guinea لدراسة قبيلة كانت تفتقر إلى وجود لغة مكتوبة، وتعيش في عزلة ثقافية فعلية عن العالم الغربي. وهناك حكى قصصًا، وطلب من أفراد القبيلة الاختيار من بين صور فوتوغرافية لتعابير متنوعة للوجه لتحديد أفضل صورة تتناسب مع كل قصة. وفيما عدا بعض المشكلات التي صادفتهم في التمييز بين ملامح الوجه الدالة على الخوف والدهشة أو المفاجأة، فقد تعرَّف السكان الأصليون بوضوح على العواطف الأساسية الأخرى مقدِّمين بذلك الدليل القاطع على صحة نظرية داروين (إكمان، 2003).



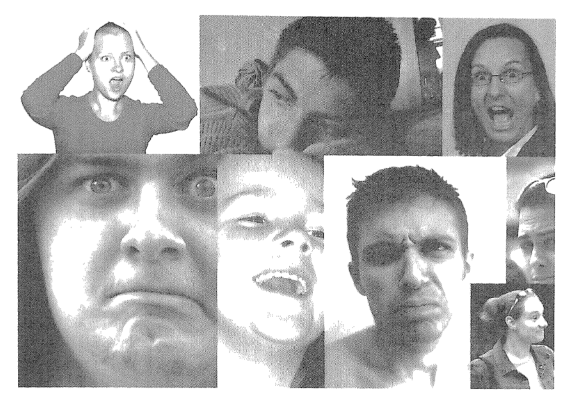
استخدم أحد معاصري داروين والذي كان يتراسل معه ـ وهو عالم التشريح الفرنسي دوشان Duchenne ـ الصدمات الكهربائية لإرغام المرضى على إظهار تعابير الوجه التي يريدها لدراسته نظرًا لأنه يمكن للعاطفة أن تحفز حركة العضلات في الوجه دون تحكُّم. ولذلك، أصبح ما يُطلق عليه في علم قراءة شفرة الوجه «ابتسامة حقيقية» يُعرف أيضًا باسم ابتسامة دوشان.

وقد مضى كلٌّ من إكمان وزميله والي فريسين Wally Friesen الأستاذ في كلية الطب بجامعة سان فرانسيسكو ـ متسلِّحيْن بنتائج الاكتشافات السابقة ـ في قضاء ما يربو على سبع سنوات

في الدراسة المنهجية لمجموعة كبيرة من تعابير الوجه. وقد كان هدفهما من ذلك هو التوثيق الدقيق لحركات عضلات وجوه البشر. وحينما تحقَّق لهما ما أرادا، ابتكر إكمان وفريسين «نظام تشفير وقراءة شفرة تعابير الوجه Facial Action Coding System (FACS)» الذي يقوم بتصنيف نشاط 43 عضلة من عضلات الوجه؛ حيث تشكِّل هذه العضلات التي تتحرك في توليفات **combinations** متنوعة 23 وحدة عمل رئيسية تعد الدعامة الأساسية لكافة تعابير الوجه ذات الصلة بالعواطف. وأخيرًا، قام إكمان وفريسين بتوثيق وحدات العمل التي تشكِّلها عضلات الوجه على أساس العواطف الأساسية المحدَّدة التي تعبِّر عنها.

وقد نشأ اكتشاف داروين الخاص بقوة عمومية تعابير الوجه عندما قارن تعابير وجوه أطفاله بتعابير وجه الأورانجتان «جيني» الذي ينتمي إلى رتبة الرئيسيات. والآن، فقد أصبح اكتشافه نظامًا متقدمًا لفك شفرة المشاعر الإنسانية. وبفضل «نظام قراءة شفرة الوجه»، أصبح بالإمكان قياس العواطف عن طريق قراءة وجوه الأشخاص الآخرين بطريقة علمية منهجية منضبطة. ونتيجة لذلك، ظهر إلى حيز الوجود منهج استبطان الإنسان لمشاعره على نحو منضبط وشفاف؛ مما يساعد الشركات على معرفة الاستجابات العاطفية الفعلية للمستهلكين والموظفين حيال مبادراتها، وفي التخطيط لها تبعًا لذلك.

وحينما علمتُ بالصلة بين داروين وإكمان، جذبتني التطبيقات العملية لعلم قراءة شفرة الوجه بشدة. وبعد مرور حوالي ثلاثة عقود من الزمن على المرة الأولى التي سافر فيها إكمان لغينيا الجديدة، وصلتُ إلى مكتبه في سان فرانسيسكو يحدوني شغف شديد لمعرفة الطريقة المثلى لنقل هذه القدرة المذهلة إلى عالم المال والأعمال.



أمضى بول إكمان، وزميله والي فريسين ما يربو على سبع سنوات في القيام بصورة علمية منهجية بفك شفرة حركات عضلات كل نوع من أنواع تعابير الوجه. وكان ثمرة عملها الفذ ابتكارُ: «نظام تشفير وقراءة شفرة تعابير الوجه FACS».

ولذلك، في اعتقادي أن النكتة القديمة التي تقول: «**نصف إعلاني ضائع، غير أنني لا أعرف بالضبط ما هو ذلك النصف**» كانت تشير إلى حقيقة خطيرة.

وكان الهدف واضحًا من استخدام «نظام تشفير وقراءة شفرة تعابير الوجه»؛ لأنه وسيلة علمية يمكن استخدامها بصورة متكررة لقياس الكفاءة العاطفية لدى المستهلكين والموظفين على حدٍّ سواء من أجل اكتشاف ما كان مُجديًا وذا تأثير، وما لم يكن كذلك، وكيف تستطيع الشركات إدخال تحسينات على خياراتها المثلى.

الصلة بين المخ والوجه

يتسم علم قراءة شفرة الوجه بالقوة، والنشاط بسبب الخصائص الفريدة للوجه

حينما ابتكر إكمان وفريسين نظامهما الخاص بقراءة شفرة الوجه اعتمدا على حقيقتين تجعلانه

أداة طبيعية، وشديدة الكفاءة، والتأثير. وتتمثل الحقيقة الأولى في أن لدى البشر عضلات وجه أكثر من أي نوع من أنواع الكائنات الحية الأخرى الموجودة على ظهر كوكب الأرض. وتجعل هذه الحقيقة وحدها من تحليل الوجه بمنزلة منجم ذهب من البيانات. وتتمثل الحقيقة الثانية في أن الوجه هو المكان الوحيد والأوحد في الجسم الذي ترتبط فيه عضلاتنا مباشرة بالجلد. ونتيجة لذلك، فإن الوجه يتسم بدرجة عالية من الحركة التي يرافقها الجلد أو البشرة التي تشكِّل نفسها بسرعة، استجابة للإشارات التي يرسلها المخ (ماكنيل McNeill، 1998). وهكذا، يعد الوجه نافذة تلقائية عفوية نطل منها على مشاعر البشر.

وتقدِّم القدرة التعبيرية الخاصة بعضلات وجوهنا الركيزة، والأساس العقلاني لعلم قراءة شفرة الوجه. ويرجع هذا إلى أنه حينما يقوم المخ بتخليق إشارات مشفَّرة عاطفيًّا، فإنه يتم توصيلها إلى الوجه عبر عصب واحد بالوجه يتحكم في كافة عضلات الوجه، وما ينتج عنها من تعابير تتمظهر في تضاريس الوجه.

وعلى نحوٍ مشابه بصورة كبيرة لعملية تشكُّل واندفاع ثم انحسار موجة من أمواج المحيط، فإن لتعابير الوجه بداية وذروة ونهاية. وسوف تتراوح مدة هذه التعابير وفقًا للمقياس النموذجي بين نصف ثانية وأربع ثوانٍ. وفي الوقت ذاته، فإن كلًّا من طول زمن حركة العضلة ونوعها ودرجتها تتحد معًا لتشكِّل ما يشبه أجهزة البارومتر[1] التي يتم بواسطتها قياس شدة العاطفة السببية الكامنة.

العواطف الأساسية السبع

لكل عاطفة يمكن قراءة شفرتها المعنى أو «السريرة» الخاصة بها، غير أنه لا توجد حركة معينة لعضلة من عضلات الوجه تفضح الشخص الكذاب

للمساعدة في الحصول على فهم أفضل لعلم قراءة شفرة الوجه كوسيلة لتحديد الاستجابة العاطفية الحقيقية للمستهلكين والموظفين، هيا بنا نلقي نظرة على عناصرها الأساسية. ما الذي بدأت تباشيره تلوح في الأفق بالضبط؟ بغض النظر عن الجنس أو العِرق أو العمر أو النوع، فإن

(1) جهاز لقياس الضغط الجوي. ويُستعار لكل أداة يُقاس بها تغييرات الرأي العام، وما شابه. (المترجم).

وجوه البشر تكشف عن سبع عواطف أساسية. إحدى هذه العواطف محايدة بدرجة أساسية. وهي: **المفاجأة**. وثمة خمس عواطف سلبية. وهي: **الخوف**، و**الغضب**، و**الحزن**، و**النفور**، و**الاحتقار**. والعاطفة الأخيرة المتبقية إيجابية. وهي: **السعادة**. ويمكن تقسيم السعادة أيضًا على أساس نوعين مختلفين من الابتسامات، هما: **الابتسامات الحقيقية**، و**الابتسامات الاجتماعية**. ولا يتضمن النوع الثاني سوى الفم، وربما يكشف عن زيف هذه الابتسامات.



العواطف الأساسية السبع:

الإيجابية: السعادة.

المحايدة: المفاجأة.

السلبية: الخوف، والغضب، والحزن، والنفور، والاحتقار.

مهما يكن طعام العشاء شهيًّا وممتعًا، فلن يكون غسل الأطباق على الإطلاق عملًا ممتعًا.

هذه الحقيقة تفسّر السبب في أن العواطف السلبية هي صاحبة اليد العليا في أن البشر يستجيبون بصورة أسرع للأخبار السيئة من استجابتهم للأخبار السارّة بحكم غريزة حب البقاء.

على النحو المبين في **الفصل الثالث**، فإنه يمكن توسيع هذه المجموعة الأساسية من العواطف من خلال عمليات التدرّج والمزج. غير أن هذه العواطف السبع هي العواطف الأساسية التي لا تشتمل سوى واحدة منها فقط على المشاعر المتفائلة السعيدة.

وتبعًا لنظرية التطور، فإنه يمكن تفسير نسبة كبيرة تحبِّذ السلبية عن طريق حقيقة مؤداها أن الحياة هي نوع من أنواع إعداد وجبة العشاء. وعلى سبيل المثال، فإنه يتعين علينا شراء البقالة والقيام بالطهي. ويكون تناول الطعام بمنزلة متعة أسطورية. غير أن هذا لا يستغرق سوى دقائق معدودات، وبعد هذا تقبع الأطباق في الحوض في انتظار الغسل. وبمعنى آخر، فإن غريزة حب البقاء تملي علينا أن نكون أكثر يقظةً لسماع الأخبار السيئة من يقظتنا لسماع الأخبار السارّة. وتبرهن عواطفنا الأساسية على صحة هذه الحقيقة.

والآن وبعد أن تم تحذير القراء من الميل السلبي، هيا بنا نراجع العواطف الأساسية. وفي كل حالة، سوف يتم تفسير معنى العاطفة أو سريرتها (تشير كلمة «السريرة» إلى ما يسبب عادةً العاطفة، ونوع السلوك والاستجابة الجسمية اللذين يحدثان نتيجة لها).

أرجو ملاحظة أنه قد تم بصورة حقيقية إعداد الصور الفوتوغرافية التالية الخاصة بكم، وقد تكون بها مبالغة قليلًا ـ مثل الرسوم الكاريكاتيرية ـ لجعل دراستها أكثر سهولة. كذلك لاحظوا أن الإشارات إلى العمر المبكر الذي تظهر فيه هذه العواطف على الوجه تهدف إلى إثبات صحة الرأي الذي يذهب إلى أن تعابير الوجه عامة وفِطرية لدى البشر (ماكنيل، 1998).

المفاجأة

تظهر قدرتنا على التعبير عن المفاجأة عند الميلاد. ويمكن القول بصورة فريدة بأن المفاجأة لا تكون إيجابية ولا سلبية بصورة فِطرية. ويرجع هذا إلى أن كل تكافُئِها يعتمد على ما ندركه بعد أن تمر المفاجأة وتنقضي. وفي السريرة الأساسية الخاصة بالمفاجأة، فإننا نواجه «لغزًا» لم نواجهه من قبل. وهو لغز لم يتم حلُّه حتى الآن. ونحن لا نعرف ماذا ينتظرنا: سعادة أم ألم؟، ونميل إلى التجمد في مكاننا إلى أن نعرف النتيجة.

يمتد الوجه المتأثِّر بالمفاجأة لأعلى ولأسفل، شمالًا وجنوبًا، ويشترك في الكثير مع ملامح الوجه الذي يعبِّر عن الخوف.

وفيما يلي نوضِّح الكيفية التي قد يعبِّر بها الوجه عن عاطفة المفاجأة:

- تتسع العينان.
- يرتفع الحاجبان.
- ينفتح الفم مع تدلِّي الشفة السفلى.

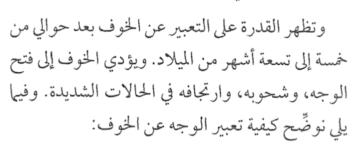


الخوف

هو العاطفة الوحيدة الأكثر أهمية. وعلى سبيل المثال، فإن للخوف مكانة بارزة في الرسائل التي يُطلقها رجال السياسة في حملاتهم لصالح أو ضد مشروع ما ـ من «**فجوة الصواريخ**» التي أطلقها جون إف. كينيدي John F. Kennedy إلى «**الحرب على الإرهاب**» التي أطلقها جورج دبليو بوش George W. Bush ـ ولذلك، فإن استخدام عاطفة الخوف يعتبر أيضًا دعامة أساسية في عالم المال والأعمال؛ حيث يضع المستهلكون في السوق عاطفة الخوف نُصب أعينهم دومًا. ومع ذلك، فإن الأمان الخاص بالعرض هو البند الأول في قائمة المراجعة البديهية التي يقومون بها على نحو يماثل النظر إلى كلا الاتجاهين قبل عبور الشارع. ولا عجب في أن الخوف يندفع بعنف في الشركات حينما يسمع الموظفون بأحدث شائعة حول إعادة التنظيم. ويمكن بصورة موجزة القول إن الخوف يرتع ويمرح على نطاق واسع في فترات الفوضى والانفلات بصورة لا مثيل لها في العواطف الأخرى. ولذلك، يتم استغلاله لبيع وترويج كل شيء بدءًا من إطارات الجليد إلى معجون الأسنان.

وفي السريرة الأساسية الخاصة بالخوف، فإننا نسعى إلى الفرار من خطر مُحْدِق لكي نحمي أنفسنا. وهنا، فإن المفهوم الخاص بكراهية الخسارة (والذي يتم التأكيد عليه من قِبل علماء الاقتصاد السلوكي) يكون ملائمًا بصورة جيدة.





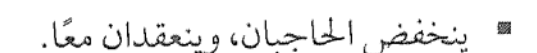
وتظهر القدرة على التعبير عن الخوف بعد حوالي من خمسة إلى تسعة أشهر من الميلاد. ويؤدي الخوف إلى فتح الوجه، وشحوبه، وارتجافه في الحالات الشديدة. وفيما يلي نوضِّح كيفية تعبير الوجه عن الخوف:

- يرتفع الحاجبان لأعلى ويتضامّان للداخل.
- تتسع العينان.
- يتسع الذقن.
- تُمطّ الشفتان للداخل بطريقة أفقية.
- ينخفض الفك منفتحًا قليلًا.

الغضب

تحدَّثْ مع أشخاص يعملون في خدمة العملاء، فمن المرجح أن يظهروا لك أن الغضب ـ وليس الخوف ـ هو العاطفة الوحيدة الأكثر هيمنة على سلوك البشر! إن ما يشهدونه هو طبيعة رد الفعل المصاحبة لعاطفة الغضب، ويشتمل هذا على الاندفاع فجأة وبعنف. وهو الشق الخاص بالكرّ أو الهجوم (المقاومة) في غريزة الكرّ والفرّ (الانسحاب) لدينا. وهو ينشأ حينما يتم انتهاك توقعاتنا. وفي السريرة الأساسية الخاصة بالغضب يسعى الناس إلى إزالة أو ـ بطريقة أخرى ـ مهاجمة حاجز يعتقدون أنه يؤدي بصورة غير عادلة إلى إعاقة تقدُّمهم أو تقويض هُويتهم الشخصية أو إحساسهم الشخصي بالجدارة الذاتية. وثمة سريرة ثانوية تتصل بالتقدم المرغوب فيه، تتمثل في أن الغضب ينشأ استجابة للمرور بتجربة فقدان السيطرة.

وتظهر القدرة على التعبير عن الغضب بعد ثلاثة إلى سبعة أشهر من الميلاد. وينقبض الوجه الغاضب وينكمش ـ مثل الثعبان الذي يلتف حول نفسه استعدادًا للانقضاض ـ ويصبح مظهره أشد تركيزًا وحِدَّة. وحينما يصبح الشخص محمرَّ الوجه أو «يغلي من الغضب لدرجة الجنون»، فإن الدم يندفع بشدة في الشُّعَيْرات الدموية الموجودة بالوجه. وفيما يلي نوضِّح كيفية تعبير الوجه عن الغضب:



- ينخفض الحاجبان، وينعقدان معًا.
- تضيق العينان، كأنهما «عينا ثعبان».
- تُزمّ الشفتان أو تتخذان شكل مخرج القِمع (البُوز).



الحزن

في عالم المال والأعمال عادةً ما يدور الحزن على النحو المعبَّر عنه في السوق حول خوف المشتري من اتخاذ قرار يندم عليه. أما في بيئة العمل، فإن الكآبة الناجمة عن الاغتراب والضغط والإجهاد تسلب من الشركة أهم مواردها الحيوية: ألا وهو الموظف المنتمي إليها، المرتبط بها. وحينما يتملَّكنا الحزن، فإننا نبطئ الخُطى أو حتى نتوقف تمامًا، ويصبح كل من الانسحاب وفتور الهِمّة والسلوك الانطوائي العام أمرًا مألوفًا. ويعد شعار «**قُمْ دائمًا ببيع الأمل**» شعارًا تحفيزيًّا صحيحًا نظرًا لأن الحزن يعني الإحساس بالعجز. وفيما يتصل بالموظفين، فإنه يمكن للشركات تقليل مشاعر الرفض والخسارة التي يتعذر تغييرها عن طريق عرض إمكانية إعطاء المكافآت المجزية بدلًا من التهديد والوعيد بتوقيع المزيد من جزاءات لفت النظر بشكل رسمي.

ويظهر الحزن فيما بين الميلاد وبعده بثلاثة أشهر. ويمكن بصورة عامة القول بأن الحزن يتبدّى على «الوجه الطويل». وفيما يلي نوضِّح كيفية تعبير الوجه عن الحزن:

- تشكِّل التجاعيد «حفرة صغيرة جدًّا» في وسط الجبين.
- ينخفض الحاجبان غير أن طرفيْهما الداخليْن يرتفعان قليلًا.
- يتغضَّن الجلد من ناحية طرفَي العينيْن المجاوريْن لقصبة الأنف في إجفالة.
- ينخفض «الخندق» الممتد على جانبيْ فتحتَي الأنف، ويَعْمُق جانبا الفم العلويان.
- يرتخي طرفا الشفة العليا أو تشكِّل ابتسامة «مقلوبة».

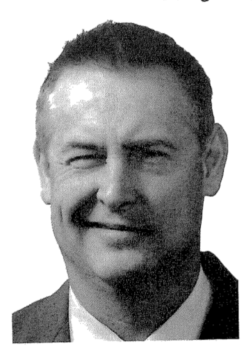


النفور

هو رد فعل معاكس يظهر حينما نسعى لإبعاد أنفسنا عن مصدر منفِّر أو كريه. ولذلك، فهو يمثِّل طريقتنا لإظهار أن شيئًا أو شخصًا أو مكانًا أو حتى فكرة ما «كل ذلك» يتنافى مع الأخلاق أو الذوق السليم. ومما لا يدعو إلى الدهشة والعجب أن النفور أو الاشمئزاز يتمظهر في صورة أنف يرتفع من أحد جانبيْه إلى أعلى، وشفتيْن معوجَّتين. ويمكن تخيُّل هذه الصورة عندما تضع في فمك شيئًا كريه المذاق. ومن سوء الحظ بالنسبة لتلك العروض التي تفتقر إلى التوابل أو قُلْ عوامل الجذب أنها تصنع شكلًا معتدلًا من أشكال الاشمئزاز ـ وهو الضجر ـ لا يدل على أي تذوق جيد للمنتَج المعروض. وهو الشكل الأكثر شيوعًا وانتشارًا.

ويظهر النفور أو الاشمئزاز بين الميلاد، وبعد ثلاثة شهور منه. وهو يتضمن إزاحة شيء لأعلى وبعيدًا، مثل الانعكاس اللاإرادي التقليدي حينما نسعى لحماية أنفسنا من «شيءٍ مؤذٍ» مثل ذبابة مزعجة لحوح. وفيما يلي نوضِّح كيفية تعبير الوجه عن النفور أو الاشمئزاز:

- يتحول الأنف لأعلى، ويتجعَّد.
- ترتفع الشفة العليا، أحيانًا كجزء من «ابتسامة مقلوبة».
- تتجه الشفة السفلى لأسفل، وبعيدًا.



الاحتقار

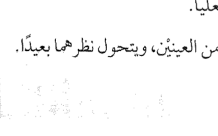
نظرًا لأن الاحتقار يعبِّر عن موقف أكثر منه تعبيرًا عن ملامح جسمانية ـ أو قُلْ معنوية ـ فإنه يختلف من حيث التوجه عن الاشمئزاز. فقد يشعر المرء بالاحتقار استجابةً للشعور بالخداع على سبيل المثال. ويمكن أن **يكون الاحتقار مدمِّرًا للشركات**. ومع ذلك، فقد بيَّن بحث الدكتور جوتمان Gottman الذي يحمل عنوان «**معمل الحب**» أنه لا يوجد شيء يمكنه التنبؤ بانهيار علاقة بين زوجين أفضل من الاعتياد على الاحتقار. ومن المؤكد أن ما هو مدمِّر للسعادة الزوجية لن يكون صحيًّا كذلك للعلاقات بين الشركة، وعملائها أو بين المديرين، والموظفين.

وتتمثل هذه العاطفة في الازدراء الشديد: وهو اعتقاد طرف بأن الطرف الآخر في الصفقة أقل منه. ولذلك، فالاحتقار عاطفة من الصعب أن يبرأ أو يشفى منها الإنسان. وعليه، فحاذر من الاحتقار لأنه يعني أن عرض المرء أو جهوده التطويرية أو أسلوبه الإداري قد أصبح مكروهًا لدى الآخرين.

ويتم التعبير عن الاحتقار بطرق أكثر براعة، وإن كانت أكثر عمقًا مما هو الحال بالنسبة للاشمئزاز. فعند الشعور بهذه العاطفة، تضيق شفتا الشخص وترتفعان على جانب واحد للوجه مكوِّنتيْن جيبًا أو تجويفًا صغيرًا في الخد يشبه مركز الإعصار. وفيما يلي نوضِّح كيفية تعبير الوجه عن الاحتقار:



- تعبير أحادي الجانب (غالبًا ما يكون الجانب الأيسر من الوجه أكثر تعبيرًا من الجانب الأيمن)؛ حيث يتجعَّد الجانب الأعلى للفم ليشير إلى السخرية.
- ترتفع الشفة العليا.
- قد ينغلق جزء من العينيْن، ويتحول نظرهما بعيدًا.



ويكون الفائز هو...

كما ذكرنا من قبل، فإنه لا يوجد سوى عاطفة إيجابية وحيدة من بين مجموعة العواطف الأساسية السبع، كما صنَّفها إكمان. وهي السعادة. ويرجع هذا إلى أنه تبعًا لنظرية التطور، فإن البقاء على قيد الحياة هو الوظيفة رقم واحد مع أننا لا نحتاج السعادة للبقاء. وما أن ننتقل إلى ما بعد الوفاء بالحاجات الأساسية للبقاء، فإننا نمنح السعادة المزيد والمزيد من الأهمية.

ومن الناحية العلاجية، بناء على المقاييس الخاصة بإيجاد معنى أصيل في الحياة، فإن حركة «علم النفس الإيجابي» تصنِّف السعادة في مستويات تتراوح بين المتعة الزائلة، والرضا الدائم. وفي الوقت ذاته، أقرَّ بالحقيقة المتمثلة في أن الناس يرغبون في دفع المزيد مقابل إشباع رغباتهم الوهمية على نحو أكثر من إشباع حاجاتهم الحقيقية. ولذلك، فإن تحقيق السعادة بصورة جميلة أمر يستحق مكافأة صانعها. وتكون سريرة السعادة ثابتة نوعًا ما: لقد خبرنا ومررنا بتجربة المكسب أو النجاح، ونقوم الآن بعمل ما نَعُدّه تقدُّمًا معقولًا نحو هدف ما.

«تعوِّض السعادة في الارتفاع ما ينقصها في الطول».

روبرت فروست Robert Frost

الابتسامة الحقيقية أو ابتسامة دوشان

على نحو مماثل لعاطفة المفاجأة، فإن قدرتنا الفريدة على التعبير عن الابتسامات الحقيقية توجد لدينا منذ الميلاد. وقد يكون هذا هو السبب في أن واجهة عُلَب أطعمة الإفطار المصنَّعة من الحبوب تكون دائمًا ملأى بالشخصيات الكرتونية، مثل النمر توني Tony المبتسم الذي يهدف من وراء ابتسامته تلك إلى ملاطفة الأطفال عن طريق تحريك أوتار قلوبهم، وإفراغ جيوب والديْهم في كافة أرجاء العالم.

وتتمثل السمات البارزة للابتسامة الحقيقية في أن العيون تطرف أو تومض؛ لأن العضلات المحيطة بها تنشط وتتحرك. ويسمِّي إكمان الابتسامة الحقيقية «ابتسامة دوشان» تكريمًا لعالم التشريح الفرنسي الذي ساعدت صورُه الفوتوغرافية التي التقطها لرصد تعابير وجوه البشر داروينَ في عمله. وفيما يلي نوضِّح الكيفية التي تبدو عليها **الابتسامة الحقيقية**:

- يتغضَّن الجلد القريب من الجانب الخارجي للعين معًا حتى يصبح مثل «قدمَي الغراب».
- يتدلَّى الجفن الأعلى للعين قليلًا، وقد يتجمَّع الجلد الموجود أسفل العين لأعلى.
- يتحرك جانبا الفم لأعلى وللخارج، ويرتفع الخدان لأعلى.

ابتسامة «حقيقية»



الابتسامة الاجتماعية

إذا كانت لدى البشر ابتسامات حقيقية، فإنه لا بد كذلك أن تكون لديهم ابتسامات زائفة. هذا افتراض صحيح؛ حيث إن لدى البشر قدرة على استخدام العضلات المحيطة بمنطقة الفم (ومع ذلك، فإننا نحب تناول الطعام!) أكبر من قدرتهم على استخدام مثيلاتها المحيطة بالعينين. وهذا هو السبب في أننا نردِّد أقوالًا، مثل «**العيون لا تكذب أبدًا**» و«**العيون هي النافذة المطلة على الروح**» وهلم جرًّا. وليس عليك إلا أن تفكر في الصور الفوتوغرافية الخاصة بـ«المصافحة» و«الابتسامة العريضة» الموجودة في العديد من الإعلانات المطبوعة، والإعلانات التجارية التليفزيونية، والأحداث الخاصة بالعلاقات العامة؛ لتعرف أن الشيء المشترك بينها جميعًا يتمثل في إجماع المشاهدين بصورة بديهية على أن الابتسامات المرتسمة على وجوه الناس في هذه الصور، والإعلانات هي ابتسامات «زائفة» أو قُلْ أقل صدقًا.

وتظهر الابتسامات الاجتماعية بدايةً من شهر ونصف الشهر إلى ثلاثة أشهر بعد الميلاد. وبمعنى آخر، فإنه سرعان ما يلتقط الأطفال الصغار هذه المهارة (وهي مفاجأة جعلت أحد الباحثين في المتاجر الكبرى، الذي كنتُ قد قابلتُه ذات مرة يعلِّق قائلًا: «**لقد علمتُ أن ابني الصغير كان يتلاعب بي!**». وعلى حين أنه لا توجد سوى ابتسامة حقيقية واحدة فحسب، إلا أن إكمان قام بعمل قائمة **بعشرين ابتسامة** من الابتسامات الاجتماعية المختلفة نوعًا ما. وبصورة أساسية، تبدو سمات الابتسامة الاجتماعية فيما يلي:

- يصبح الوجه أكثر استدارة حيث يتحرك جانبا الفم لأعلى وللخارج، ويرتفع الخدان لأعلى.
- تفتقر العضلات المحيطة بالعينين إلى النشاط الموجود حولهما؛ مما يجعلهما تتجعَّدان أو تومضان (تطرفان). وهو ما يدل بالتالي على وجود ابتسامة حقيقية.

ابتسامة «اجتماعية»

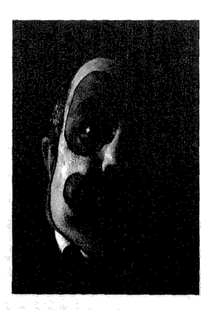
الابتسامات الكاذبة، وعلامات الخداع الأخرى

قد يكشف وجود ابتسامة اجتماعية ببساطة عن درجة من الاستمتاع تقل عن السعادة البهيجة المفعمة بالحيوية. وعلى الرغم من ذلك، فقد لا يمر المستهلكون أو الموظفون الذين يسعدون بها يتلقونه بتجربة سعادة غامرة. وهذا هو السبب في أنه على حين تم الوفاء بتوقعاتهم إلا أنه لم يتم تجاوزها إلى المزيد. ويمكن أن تتضمن الطريقة التي يستجيبون حينئذٍ بها مع كونهم راضين ـ وإن لم يكونوا سعداء ـ إظهار ابتسامة اجتماعية. إلا أنه إذا كان ثمة ضغط كي تكون سعيدًا بخصوص الزيادة في المرتب التي أعطاها لك رئيسك توًّا! على سبيل المثال، قد يرسم الموظف بشجاعة ابتسامة سعيدة على وجهه في هذا الموقف أو قد يُظهر احتمالٌ منفِّر ناتج عن أسلوب عدواني أكثر مما ينبغي لأحد البائعين ابتسامةً اجتماعيةً لإخفاء حقيقة أن الصفقة قد ذهبت أدراج الرياح.

وفي تلك الحالات، فإن الأمر يتضمن درجة من درجات الخداع. وفيما بعد، فقد يتمنى المدير أو البائع لو كان قادرًا على أن يعرف من تعابير وجه الطرف الآخر أن النهاية كانت وشيكة. ولكن هيهات! فإنه ليس هناك حركة واحدة للعضلات تكشف عن الخداع بصورة صريحة.

لكن هل هناك مثال أدلّ على الخداع من مثال وجه المهرِّج التقليدي؟

بعد تلوين الوجه بالأصباغ كي يبدو دائمًا كما لو كان مليئًا بالابتسامات، فإنه يمكن لنظرة واحدة خاطفة فيما وراء هذا الماكياج أن تبدِّد خرافة المرح المستمر.



وتقوم قراءة شفرة الوجه بالكثير من هذا القبيل لاختراق هذا القناع الزائف عن طريق اكتشاف وفهم ردود الفعل العاطفية الإيجابية أو السلبية الحقيقية أو غير المنقَّحة بواسطة **العقل**.

ضَعْ نُصب عينيك أنه على حين كان أدولف هتلر Adolf Hitler يلقي خُطَبه أمام المرآة لاختبار ما يصاحب أداءه من تعابير، فليس معظمنا يملك هذه القدرة على التروي والاحتراس في اتخاذ القرارات. إننا نستطيع جميعًا أن نحاذر

بما فيه الكفاية من الأشـخاص «المنافقين ذوي الوجهين أو أحيانًا ذوي الوجوه» الذين لا تكون ابتساماتهم حقيقية بأن نكون متيقظين لعدد قليل من الأنماط أو المواقف الرئيسية.

وعليك ـ بصورة خاصة ـ أن تكون على يقظة تامة من الابتسامة المهذَّبة، المتقنِّعة أو المتنكِّرة في المواقف التالية حينما:

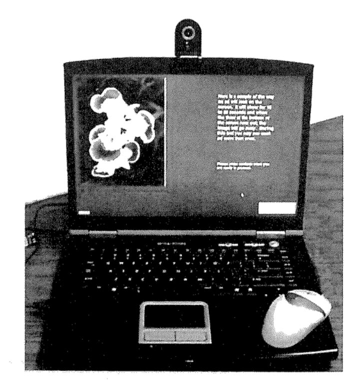
- لا تملأ الوجه كله. وسوف يكون الخدان ثابتين ومسطحين ولا تضيق العينان على نحو ما يحدث في الابتسامة الحقيقية.
- تتمهل لمدة طويلة جدًّا. في حين تميل الابتسامة الحقيقية إلى التلاشي في غضون أربع ثوانٍ تقريبًا. أما الابتسامة الزائفة، فقد تستمر ما بين خمس إلى عشر ثوانٍ.
- يكون توقيتها غير منتظم؛ حيث تميل الابتسامة الخادعة إلى البدء أو الانتهاء بصورة مفاجئة تمامًا أو الوصول في توقيت مبكِّر جدًّا أو متأخر جدًّا. أيضًا، فقد تكون الابتسامة خادعة إذا كان ما يقوله الشخص والتعبير المصاحب له غير ملائم في توقيته.
- تكون غير متناسقة، وأكثر وضوحًا بكثير على جانب واحد من جانبَي الوجه فقط. ويحدث هذا نظرًا لأنه من المرجح أن يتم نقل هذه الابتسامة بصورة شعورية.
- وأخيرًا، احذر من الابتسامات التي تظهر حينما يشير وجه الشخص إلى عواطف أخرى أشد قتامة في ذات الوقت أو قريبًا منه. وفي حالة «**العلامات المختلطة**» مثل السعادة والغضب، فاحذر من تجاهل الغضب الموجود.

هذا، ويتضمـن الوصـف الأخير الخاص بالابتسامـة الخادعـة ما يسميه إكمان (1992) بـ «التسرب». ويمكن القول بصورة أساسية إنه يصل إلى أن يكون عبارة عن لمحات سريعة الزوال، وغير مقصودة لما يشعر به الشخص حقًّا. ويتضمن التسرب نوعًا من التعابير الموجزة المقتضبة التي أشار إليها رفيقي في السفر الذي التقيتُه عند سور الصين العظيم. وعلى نحوٍ ذي صلة، فقد يحدث التعبير المقتضب بسبب «الإجابات المفحمة». وتحدث هذه الإجابات المفحمة حينما يقطع الشخص التعبير الطبيعي الذي يظهر عليه. ويكون هذا عادةً من أجل إخفاء شعور سلبي بابتسامة متكلَّفة. ولذلك، فالإجابة المفحمة هي شيء ما يسعى رجال السياسة المهرة في كافة أرجاء العالم إلى إجادته وإتقانه.

الحصول على البيانات وتحليلها

سوف يساعد تشفير (تكويد) تعابير الوجه، وقراءتها بمعاونة الكمبيوتر على سرعة الحصول على النتائج، وعلى تقليل تكلفة ذلك

يمكن القول إن قراءة شفرة الوجه تبدأ من الناحية العملية عن طريق الحصول على مقاطع فيديو للأشخاص الذين نرغب في قراءة تعابير وجوههم. ويرجع هذا إلى أنه يمكن عملها عن طريق وضع كاميرات تصوير في البيئات الخاصة بالمتاجر. على سبيل المثال، فإنه كثيرًا جدًّا ما تقوم شركة «سينسوري لوجيك» بعمل الاختبارات عن طريق إجراء مقابلات فردية بكاميرات ويب مُثبَّتة على جهاز كمبيوتر محمول «لاب توب Laptop». وبالإمكان إدارة تلك الاختبارات في المنشآت الخاصة بالجماعات المحورية، والمنشآت الخاصة بالأسواق التجارية (المولات Malls)، وعبر الإنترنت، وغيرها من البيئات الأخرى. وتتم برمجة هذه الاختبارات برمجة مسبقة من أجل ضبط توقيت الفترات الفاصلة حينما يتم تشغيل كاميرات تصوير الويب webcam لعمل تسجيلات بالصوت والصورة لأفراد عينة الدراسة وهم ينظرون إلى المثير و/ أو يجيبون عن الأسئلة. وهي تتضمن الخيار الخاص بعمل تناوُب وتعاقُب للترتيب الذي يتم فيه إظهار المثير.



تتحكم كاميرا تصوير ويب مثبَّتة أعلى شاشة جهاز كمبيوتر محمول «لاب توب» حتى تلتقط مقاطع فيديو رقمية لكافة الاستجابات الخاصة بالاختبارات المبرمجة بواسطة الكمبيوتر والتي ينظر فيها أفراد عينة الدراسة بصورة فردية إلى المثير كما يجيبون عن الأسئلة ويقدِّمون التقديرات.

كيف يمكن لهذا أن يفيد؟ تأمل انتشار الدراسات المسحية عبر الإنترنت. ونظرًا لقلة تكلفتها والسهولة النسبية في إجرائها، فإنها تكون عُرضة للوقوع في مأزق أن تكون مجرد كلام تافه داخل، وكلام تافه خارج. انظر إلى اللقطات المأخوذة من تسجيلات كاميرات تصوير ويب. في الصورة الموجودة على اليسار، تترك السيدة كلبها يخرج خلال «مشاهدة» برنامج تليفزيوني ظلت تبدي ملاحظاتها عليه. وفي الصورة الموجودة على اليمين، تتحدث السيدة مع صديقها طوال البرنامج الذي ظلت كذلك تقوم بانتقاده. وهنا، تبدأ قيمة كاميرا تصوير الويب إلا أنها لا تنتهي من خلال معرفة ما إذا كان الأشخاص الذين يمثّلون عينة الدراسة يوجّهون اهتمامًا حقيقيًّا أم لا أو ـ في حالات أخرى ـ حتى يتلاءمون مع المعايير الخاصة بالتصوير.





على النحو الذي كشفت عنه تسجيلات كاميرات تصوير الويب، فقد مضت كلتا هاتين السيدتين (عينة الدراسة) في انتقاد برنامج تليفزيوني لم تشاهداه (لصالح ترك الكلب يخرج، والتحدث مع صديق بدلًا من ذلك).

وما أن يتم التقاط مقاطع الفيديو حتى يتم حينئذٍ عمل مراجعة يدوية في فترات التوقف بدقة تصل إلى 1/ 30 جزءًا من الثانية، بحثًا عن العلامات الخاصة بوحدات العمل التي تعد الدعامة الأساسية لنظام قراءة شفرة الوجه الذي ابتكره إكمان. غير أن نموذج العمل النهائي يتضمن قراءة شفرة الوجه بطريقة آلية مميكنة automated. ولذلك، تعاونت شركة سينسوري لوجيك مع شريك تكنولوجي لأجل القيام في النهاية بميكنة شفرات (أكواد) وحدات العمل. وهو ما يتيح فرصة مواتية لتحقيق مزيد من الكفاءة من حيث الوقت، والقياس، وخفض التكاليف.

النتائج: مزاولة مهنة قراءة شفرة الوجه

خلاصة الأمر: لا يزال من الصعب حتى الآن قياس العواطف، وبالتالي يكون التخطيط لها أو إدارتها أشد صعوبة. غير أن علم قراءة شفرة الوجه قد غيَّر كل هذا؛ حيث يقدِّم مقاييس دقيقة يمكن للشركات استخدامها في وضع الإستراتيجيات، والتعامل مع عمليات التنفيذ التكتيكية. ولتحقيق هذه الغاية، فإن هذا المبحث يستعرض عينة من أشكال النتائج واثنتين من دراسات الحالة ثم ينتهي بإيجاز النتائج التي خلصت إليها شركة سينسوري لوجيك عن مدى الفجوة التي تفصل بين ما يقوله الناس في مقابل ما يشعرون به حقًّا كاستجابة للجهود الخاصة بالتسويق.

أسس عامة:

- تقدِّم كل مجموعة من البيانات العاطفية الرؤى الفريدة الخاصة بها.
- مخاطبة العواطف أكثر أهمية من توجيه الرسائل (العقلية).
- يوجد تضخُّم لفظي من حيث «المعدل» في استجابات البشر.

ما هي النتائج؟

تقدِّم كل مجموعة من البيانات العاطفية الرؤى الفريدة الخاصة بها

كما ثبتت صحته، فإنه عند تعلم أية مهارة جديدة يمكن للمرء أن يتعلم بعض أساسيات علم قراءة شفرة الوجه خلال فترة وجيزة. غير أن الأمر يستغرق عددًا لا يحصى من ساعات الممارسة لإتقان وإجادة كافة التعقيدات، دعك من تحديد الكيفية المثلى لجدولة النتائج. وأثناء عمل إكمان كاستشاري لسينسوري لوجيك خلال مرحلة بدايتها الأولى، فإنه لم يزوِّد شركتي بمواد تدريبية فحسب، ولكنه زوَّدها كذلك بالنصيحة والتغذية العكسية feedback خلال خطواتنا الأولى.

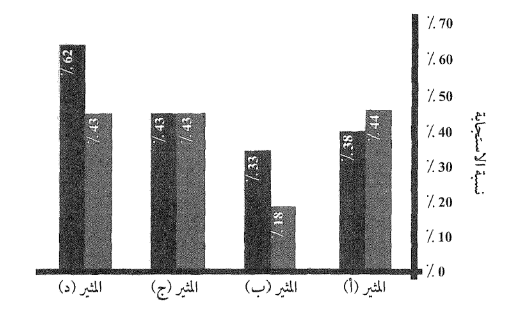
غير أن ما لم يكن لدى إكمان، كان يتمثل في نظام يرتكز على توزيع الدرجات. وهو أداة تساعد نظام قراءة شفرة الوجه في إثبات قدرتها كأداة علمية متعددة الثقافات لقياس الاستجابات العاطفية. ولجعل «نظام تشفير وقراءة شفرة تعابير الوجه FACS» يقوم بالقياس على المستوى العالمي والحصول على مجموعة من التطبيقات، فإنه كان يتعين إعطاء نظام إكمان

هذا دقة بالغة إضافية. وعند استخدام نظام قراءة شفرة الوجه بشكل يومي في سياق العمل، فإنني وشركتي سينسوري لوجيك مؤهلان بصورة فريدة نظرًا لأننا قد أضفنا إلى نظام إكمان نظامًا يرتكز على توزيع الدرجات ومعايير وأعراف ونتائج ملائمة للممارسة في عالم المال والأعمال. وعلى نحو ما تتم حمايته من خلال براءات الاختراع الأمريكية ـ الممنوحة والمؤجّلة ـ فإنه كان يتعين أن يتم تطوير وتحديث وسائلنا الخاصة بنظام توزيع الدرجات، وإعداد التقارير لما يربو على عشر سنوات أمضيناها في العمل المتواصل لتحقيق القدرة على توفير نظام قراءة شفرة الوجه لإرشاد الشركات إلى سبل التقدم والتطور.

وتبيّن المراجعة التالية لقلة من الرسومات البيانية الرئيسية كيف يمكن أن يتم تقديم البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق نظام قراءة شفرة الوجه. وفيما يلي سنعرض عليكم سبعة من هذه الرسومات البيانية:

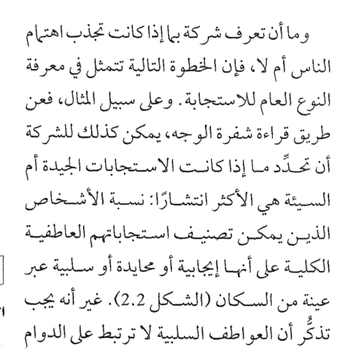
- معدل الاستجابة العاطفية (الشكل 1.2).
- نسبة الاستجابة العاطفية الإيجابية/ السلبية (الشكل 2.2).
- النطاق العاطفي الخاص (الشكل 3.2).
- الرسم البياني الرباعي (الشكل 4.2).
- الرسم البياني ثانية بثانية (الشكل 5.2).
- فوائد نظام قراءة شفرة الوجه في مقابل مجموع الدرجات على المقياس المدرّج للوجه البشري (الشكل 6.2).
- تتبُّع مسار العين للبرامج الساخنة (العنيفة)، والعواطف المتزامنة معه (الشكل 7.2).

ويتمثل المقياس الحاسم الأول فيما إذا كان هنالك أي شخص يلاحظ أو يهتم أم لا. وعلى سبيل المثال، فلا يمكن لشركة أن تجذب اهتمام الناس ما لم تكن قد أيقظتهم عن طريق إثارة رد فعل عاطفي لديهم. وبالمثل، نقوم في شركة سينسوري لوجيك بتتبُّع معدل الاستجابة العاطفية عن طريق تمييز النسبة المئوية الدقيقة لأفراد عينة الدراسة الذين يُظهرون وحدة عمل واحدة على الأقل أو قُلْ «الطمة» على وجوههم (الشكل 1.2) كرد فعل للتعرض لمثير خلال الإجابة عن أحد الأسئلة.

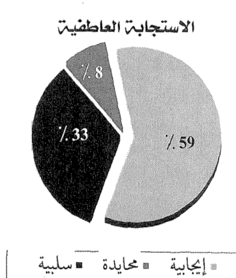


الشكل 1.2: المستويات الخاصة بمعدل الاستجابة العاطفية.

يقارن هذا الرسم البياني معدلات الاستجابة العاطفية لأربعة مكوِّنات خاصة بحملتين مختلفتين. لاحِظ التباين في معدلات الاستجابة الخاصة بالمكوِّنات المختلفة؛ حيث يبلغ متوسط استجابة الحملة الأولى 37 ٪، ويبلغ متوسط استجابة الحملة الثانية 44 ٪. ولذلك، ضَعْ نُصب عينيك أن معدل الاستجابة العاطفية لا يقيس الأمور المحبوبة وغير المحبوبة، ولكنه بالأحرى يقيس ما إذا كان أفراد عينة الدراسة مشغولين عاطفيًّا بما يتعرضون له أم لا.



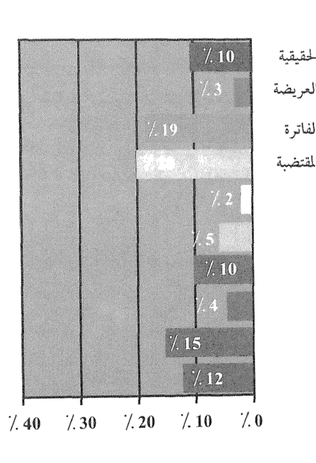
وما أن تعرف شركة بما إذا كانت تجذب اهتمام الناس أم لا، فإن الخطوة التالية تتمثل في معرفة النوع العام للاستجابة. وعلى سبيل المثال، فعن طريق قراءة شفرة الوجه، يمكن كذلك للشركة أن تحدِّد ما إذا كانت الاستجابات الجيدة أم السيئة هي الأكثر انتشارًا: نسبة الأشخاص الذين يمكن تصنيف استجاباتهم العاطفية الكلية على أنها إيجابية أو محايدة أو سلبية عبر عينة من السكان (الشكل 2.2). غير أنه يجب تذكُّر أن العواطف السلبية لا ترتبط على الدوام



الشكل 2.2: النسبة المئوية للاستجابات الإيجابية والمحايدة والسلبية ككل.

بالنتائج السيئة. وعلى سبيل المثال، في برنامج تليفزيوني يدور حول مشكلة وحلِّها، فإنه من الأهمية بمكان تحديد المشكلة باعتبارها حقيقية ووثيقة الصلة من أجل ترويج الحل المرتبط بالعلامة التجارية. ولذلك، فإن العواطف السلبية التي تكون في بداية الإعلان التجاري سوف تكون دلالة على أنه لم يتم عمل صلة ذات مصداقية مع المتلقي.

وبعد ذلك، فإن هنالك أيضًا مسألة تحديد العواطف الخاصة التي يعبِّر عنها أفراد عينة الدراسة (الشكل 3.2). وكما نعلم الآن، فإن لكل عاطفة «سريرة» أو المعنى الخاص بها. ومن الممكن أن يكون من المفيد فهم القدر الذي تُسهم به كل عاطفة خصوصًا في الاستجابة الكلية لمجموعة من الأفراد.



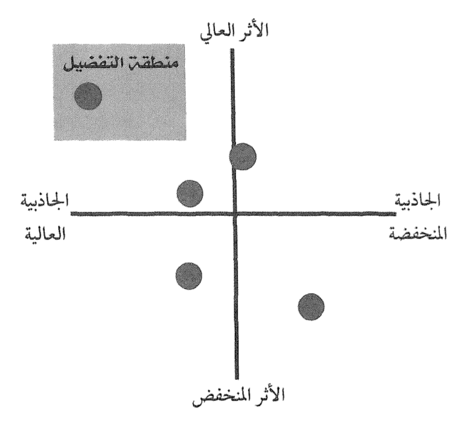
الشكل 3.2: نطاق عاطفي خاص.

ولتحقيق الأهداف الخاصة بنا، قامت شركة سينسوري لوجيك بتقسيم **الابتسامات الاجتماعية** إلى ثلاث فئات (وهي: الابتسامات العريضة، والفاترة، والمقتضبة المبيَّنة بإيجاز على جانب واحد فقط من جانبَي الوجه). ويتم تصنيف: عاطفة المفاجأة إلى إيجابية نوعًا ما هنا بسبب ما تشير إليه من الإلحاح في الحصول على اهتمام العملاء في سوق مكتظ بالمنتجات. وفي الوقت ذاته، فإنه من بين العواطف السلبية عاطفة الشك التي تشير إلى ابتسامة اجتماعية يتم اللجوء إليها لإخفاء تعليق سلبي أو التخفيف من حِدَّته. وتشمل عاطفة الكراهية كلًّا من عاطفتَي النفور والاحتقار. وتتوافق عاطفتا الإحباط، والقلق مع الغضب، والخوف على التوالي.

وفيما يلي نورد رسمًا بيانيًّا رباعيًّا (الشكل 4.2) تكمن أهميته في حقيقة، مؤداها أن كل عاطفة من العواطف البادية على وجوه الناس سوف تتباين من حيث القيم الخاصة بالأثر والجاذبية لتلك العواطف. ولمزيد من التوضيح، فإنه يمكن القول إن ثمة حوالي خمس طرق أساسية قد يُظهر بها الناس الغضب على وجوههم. وتتباين هذه الطرق من الغضب الشديد الصريح المخيف إلى الضيق الأكثر اعتدالًا. وبناءً على نشاط عضلات الوجه أو وحدات العمل، فلا بد أن تأخذ النتيجة العاطفية في الحسبان أن درجة الأثر أو شدة وحدات العمل هذه إضافةً إلى الدرجة التي تكون عليها الجاذبية التي يتم عرضها ذات توجه إيجابي أو سلبي. ونتيجة لذلك، فإن الرسم البياني الرباعي يوضِّح البيانات التي تبيِّن «**درجة الحرارة العاطفية**» لوحدات العمل التي قمنا بتتبُّعها.

وبعد ذلك، فيما يتعلق بأمثلة كالإعلانات التجارية التليفزيونية أو استخدام العُروض أو الخبرة بخدمة العملاء، فإن الاستجابة العاطفية للناس تتكشف بمرور الوقت. وفي تلك الحالات، فإن الرسم البياني «ثانية بثانية» يكون في ترتيبه الصحيح (الشكلان: 5.2 و 6.2).

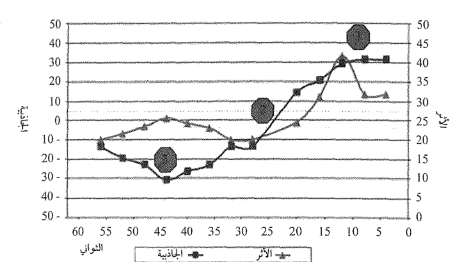
وإذا ما نظرنا إلى هذه الرسومات البيانية الستة، فإننا نجد أنها تفسِّر الطرق الأساسية التي توضِّح بها شركة سينسوري لوجيك النتائج حيث تقدِّم مع كل إصدار جديد رؤية مختلفة نوعًا ما. ونظرًا لأن الأشخاص يواجهون وقتًا عصيبًا عند قيامهم بالتوضيح الدقيق للاستجابات حيال مثير ما (سواء كان مرئيًّا أم يرتكز على الكلمات)، فإن هنالك أيضًا مقياسًا آخر أكثر صلة نقوم باستخدامه. ويتمثل هذا في أنه من **أجل القيام بصورة خاصة بربط الاستجابات العاطفية بما يسبِّبها، فإنه من المفيد أن يكون بإمكان الإنسان أن يحدد «بدقة» ما ينظر إليه الآخرون.**



الشكل 4.2: الرسم البياني الرباعي.

تمثل الرسوم الرباعية من الناحية البيانية الأثر (شدة أو حِدّة الاستجابة العاطفية)، والجاذبية (درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية) للمثير. وحينما يتعلق الأمر بصورة خاصة بالنية في الشراء، فإن النتيجة النموذجية تكون في رُبع الدائرة في أعلى اليسار. وهي إشارة إلى أن السوق المستهدف إيجابي بحماسة.

وهذا هو المدخل الذي يدخل منه تتبُّع مسار العين إلى الصورة. إن تتبُّع مسار العين هو تسجيل للأماكن التي ينظر إليها الناس، ولما يركِّزون عليه. وعند الارتباط بنظام قراءة شفرة الوجه، توضِّح النتائج القدر الدقيق من النشاط الخاص بالنظرة المحدِّقة الفاحصة (حيث كان الناس ينظرون) واستجابة عاطفية معينة لعوامل خاصة بالمثير (كيف يشعر الناس بما يرونه). ويعد هذا التزامن بين الاستجابة العاطفية، والتركيز البصري وسيلة موثوقًا بها لفهم ما يحرِّك ردود أفعال أفراد عينة الدراسة (الشكل 7.2).



يبيِّن الرسم السابق النتائج الفعلية لنظام قراءة شفرة الوجه من واقع استجابات أفراد عينة الدراسة الذين كانوا يشاهدون إعلان الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي جونسون Johnson عام 1964. ويبدأ الإعلان بفتاة صغيرة وهي تنزع البتلات من زهرة الربيع في أحد الحقول. وخلال هذا الجزء يكون الأثر، والجاذبية عاليين.

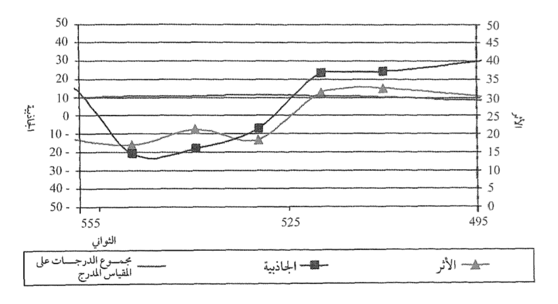
وبعد العد من واحد إلى عشرة تركِّز الكاميرا على وجه الفتاة الصغيرة تركيزًا تامًّا، وتبدأ في الاقتراب منها بسرعة. وفي الوقت ذاته، يبدأ صوت مشؤوم ومنذر بسوء في العد التنازلي من عشرة إلى واحد. وخلال ذلك، تبدأ الجاذبية في الانحدار على الرغم من استمرار ظهور الفتاة الصغيرة على الشاشة.

وأخيرًا، يقع انفجار نووي هائل على الشاشة يتخلَّله صوت الرئيس الأمريكي جونسون قائلًا: «هذا هو الرهان: إيجاد عالم يمكن أن يعيش فيه كل أبناء الرب، وإلا فسيختفون في الظلام». وتنخفض الجاذبية الكلية انخفاضًا جديدًا أثناء سماع هذه العبارة الأخيرة حيث تنخفض إلى أدنى من -30.

وبالنسبة إلى هذا الإعلان الشهير الذي لم يتم عرضه سوى مرة واحدة فقط والذي يعادل شهرة الإعلان الذي عُرض باسم «تفاحة عام 1989»، فإنه إعلان بارز بسبب العدد الضخم من نقاط البيانات المترابطة. كذلك، فإنه يحقِّق قوة دفع عاطفية كبيرة توضِّح تحذير الرئيس جونسون من منافسه اللدود باري جولدووتر Barry Goldwater.

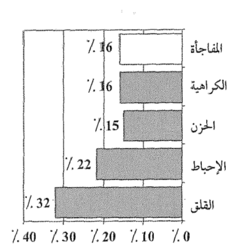
الشكل 5.2: الرسم البياني ثانية بثانية.

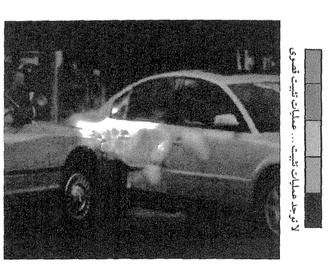
وفي حقيقة الأمر، فإن الجمع بين تتبُّع مسار العين ونظام قراءة شفرة الوجه يعد بمثابة قوة دفع مفردة ومزدوجة بناءً على السلوك الفعلي للناس. ويرتبط تتبُّع مسار العين بالوعي: هل لاحظ أحد ذلك؟ وفي الوقت ذاته، فإن نظام قراءة شفرة الوجه يرتبط بمراعاة مشاعر الآخرين. نعم.. لقد لاحظ البعض ذلك، ولكن هل كسبتهم الشركة إلى صفها؟



الشكل 6.2: فوائد نظام قراءة شفرة الوجه في مقابل مجموع الدرجات على المقياس المدرَّج.

يقدِّم هذا الرسم البياني «ثانية بثانية» التفاصيل الخاصة بدقيقة واحدة من مسلسل تليفزيوني يتم عرضه على إحدى الشبكات. ويظهر مجموع درجات المقياس المدرَّج بلون رمادي مع كلٍّ من الجاذبية (اللون الأسود)، والأثر (اللون الفاتح). ولا يقدِّم اختبار المقياس المدرَّج دلالة طبيعية على مشاعر الإنسان نظرًا لأنه يتم تنقيحه من جانب العقل الواعي، ولا يكون تلقائيًّا بصورة حقيقية. وبدلًا من ذلك، فإنه يُلزم المستجيبين بالتفكير في مشاعرهم ثم اتخاذ قرار. ومن ناحية أخرى، فإن قراءة شفرة الوجه تقدِّم ردود فعل طبيعية فِطرية يتم انتزاعها على الفور. وفي هذا المثال، فإن مجموع درجات المقياس المدرَّج ينجو من تقلُّب عاطفي رئيسي حينما تنخفض الجاذبية والأثر حوالي 40 ثانية نحو الداخل.





الشكل 7.2: تتبُّع مسار العين للبرامج الساخنة، والعواطف المتزامنة معه.

تقدِّم هذه الصورة، والرسم البياني المجاور لها القدرة على تتبُّع مسار العين وقراءة شفرة الوجه لبلورة رؤية معينة عن الأثر العاطفي للمثير بفضل الأجهزة المتقدِّمة لتتبُّع مسار العين التي وفَّرتها الشركة السويدية توبي Tobii. وتوضِّح الصورة نتائج تتبُّع مسار العين فيما يتصل بمشهد في برنامج تليفزيوني. وكما هو مبيَّن، فإن التركيز الأساسي لعمليات تثبيت النظرات المحدِّقة للمشاهدين يكون مسلَّطًا على الموضع الذي وقع فيه التصادم. ويبيِّن الرسم الموجود على يسار الصورة الاستجابات العاطفية الخاصة التي ظهرت خلال مشاهدة الحادث.

قوة مخاطبة العاطفة

مخاطبة العواطف أكثر أهمية من توجيه الرسائل (العقلية)

تتمثل القصة النهائية للصورة العامة التي يتم هنا نقلها في أنه يمكن القول بأنه من المهم توجيه الرسائل بطريقة عقلانية. غير أن الأكثر أهمية حتى من ذلك هو مخاطبة العاطفة. ولذلك، **فلن تكون رسالة الشركة ناجحة إلا إذا جذبت الاهتمام، وإذا راقت من الناحية العاطفية للمتلقي بما يكفي للالتزام بالاقتراح الذي يتم الترويج له.**

وكما تبيِّن الأمثلة التي سُقناها للكشف عن مختلف النتائج، فإن قراءة شفرة الوجه منهج له خطوات متكررة وقابل للتطبيق. كذلك، فإنه يمكن للشركات استخدامها للحصول على صورة أكثر اكتمالًا لاستجابات الناس عبر نطاق عريض من التطبيقات بدايةً من تصميم العروض، والإعلان عنها إلى قضايا العاملين إضافةً إلى الفرص الأخرى.

«تُعدّ الدوافع العقلانية مجرد غطاء للعُقَد الخاصة بالدوافع اللاشعورية المهجورة والمماتة».

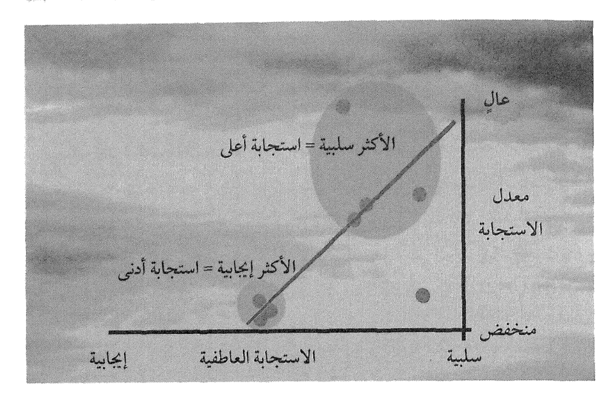
إرنست ديتشر Ernest Dicher

والآن، بعد أن علمنا بمدى أهمية العواطف وطريقة قياسها وكيفية فهم المعلومات التي يمكن أن تقدّمها، هيا بنا نلقي نظرة على مثالين من العالم الفعلي الحقيقي سوف يجمعان بين هذه العوامل ويبيّنان أهمية مخاطبة العاطفة.

الحالة الأولى: إخطارات بريدية مباشرة في القطاع المالي

قمنا باختبار حوالي 30 إخطارًا بريديًّا مباشرًا لشركة خدمات مالية (لاحِظْ أنه ما لم نحصل على إذن مسبق لما استطعنا ذكر أسماء العملاء، وأمثلة على أعمالهم في هذا الكتاب من أجل حماية خصوصيتهم). ومن بين هذه الإخطارات البريدية، تأهّلت ثمانية مما يمكن تسميته إستراتيجية «الجحيم». وبشكل عام، فإن هذا يعني أن الشركة قد سعت إلى استخدام عاطفة «الخوف» لدفع المستهلكين لفتح الإخطار البريدي عن طريق إثارة اهتمام كافٍ لديهم بمحتوياته بحيث يخشون إلقاءه في سلة المهملات قبل الاطلاع عليها. ومن أجل تحقيق النجاح في هذه المهمة، فقد كانت إستراتيجية «الجحيم» بحاجة إلى إحداث رد فعل عاطفي سلبي بصورة قوية.

وعلى النحو المبيّن في الشكل (8.2)، وفي أربع من الحالات الخمس التي تتبَّعتُ فيها عن طريق استخدام نظام قراءة شفرة الوجه رد فعل عاطفيًّا سلبيًّا للغاية، فقد كان معدل الاستجابة داخل السوق للإخطار البريدي عاليًا. وبمعنى آخر، فقد كان مُرسلو البريد في حالة مخاطبة لعواطف المرسَل إليهم واستنبطوا الاستجابة السلبية اللازمة لإقناعهم بأن البريد يتسم بالأهمية وبأن عدم فتحه يمكن أن تكون له نتائج سلبية. وعلى النقيض من ذلك، فحينما كانت نتيجةُ الاستجابة العاطفية المشفَّرة للوجه نتيجةً إيجابية - وبالتالي في غير حالة مخاطبة العاطفة - كانت معدلات الاستجابة لإخطارات بريد «الجحيم» منخفضة تمامًا.



الشكل 8.2: إستراتيجية الجحيم.

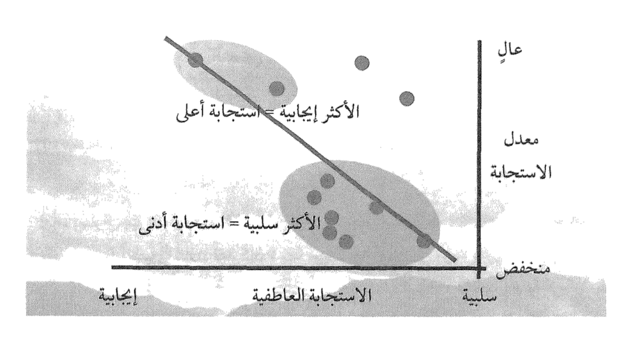
بيَّنت نسبة 88 ٪ من عروض البريد المباشر المرتكزة على إثارة عاطفة الخوف ارتباطًا قويًّا بين تزايد الاستجابة العاطفية السلبية، والاستجابة السوقية. فكلما كانت الاستجابة العاطفية أكثر سلبية أثبتت الاستجابة السوقية أنها أعلى وفقًا لهذه الإستراتيجية الخاصة باختراق هذا الركام من الاستجابات العاطفية السلبية.

أما إستراتيجية «**النعيم**»، فتكشف عن نتائج مشابهة (الشكل: 9.2) فيما يتصل بأهمية مخاطبة العاطفة. وعلى سبيل المثال، فقد كان سبعة من الأحد عشر من مُرسِلي بريد «النعيم» في غير حالة مخاطبة العاطفة. ويرجع هذا إلى فشلهم في إحداث استجابات عاطفية إيجابية قوية لأنهم لم يُقنعوا من الناحية العاطفية المرسَل إليهم بأنهم سوف يجدون أخبارًا سارّة بداخل مظروف يبشِّر سواء بمعدل اهتمام جذاب أو بأي عروض سخية أخرى. وفي كل حالة، كان لدى أولئك السبعة من مُرسِلي بريد «النعيم» الذين كانوا في غير حالة مخاطبة العاطفة معدلات استجابة منخفضة داخل السوق.

أما فيما يتعلق بالأربعة الآخرين من مُرسِلي بريد «النعيم»، فقد وصلت دقتهم إلى 50 ٪. وفي نصف المدة، كان المعدل العالي للاستجابة هو نتيجة لإحداث رد فعل إيجابي جذاب جدًّا.

غير أن النصف الآخر من المكاسب داخل السوق، كان من نصيب مُرسِلي بريد «النعيم» الذين لم يُحدثوا ردود فعل مفضَّلة. ونتيجة لذلك، فقد ثبت أن القوة التنبُّئية لإستراتيجية «النعيم» أقل قوة نوعًا ما.

ويمكن القول عمومًا إن سينسوري لوجيك قد تنبأت بصورة صحيحة بالكفاءة داخل السوق فيما يتعلق بعدد 16 من 19 من مُرسِلي البريد الذين يستخدمون إما إستراتيجية «النعيم» أو إستراتيجية «الجحيم»، وأثبتت قوة مخاطبة العاطفة. ما الذي يحقِّقه إحداث رد الفعل المرغوب فيه؟ إنه يساعد على النجاح في وسيلة متقلبة مثل البريد المباشر حيث يدور متوسط معدل الاستجابة لكل إخطار حول 2 ٪ (وفقًا لاتحاد التسويق المباشر DMA).



الشكل 9.2: إستراتيجية النعيم.

بيَّنت نسبة 82 ٪ من عروض البريد المباشر المرتكزة على «الأمل» ارتباطًا قويًّا بين تزايد الاستجابة العاطفية الإيجابية، والاستجابة السوقية. فكلما كانت الاستجابة أكثر سلبية، وفي غير حالة مخاطبة العاطفة قلَّ الفرق الذي أحدث استجابة سوقية قوية.

وفي هذه الحالة، فقد وصلت قدرتنا على قياس عمليات التنفيذ الخاصة بإستراتيجية «الجحيم» وإستراتيجية «النعيم» اللتين سوف تُحدثان تأثيرًا إلى أن:

- نسبة 88 ٪ من إخطارات البريد الخاصة بإستراتيجية «الجحيم» ـ سبعة من كل ثمانية إخطارات صحيحة (الشكل: 8.2) ـ بناءً على معرفة أن ردود الفعل السلبية العالية جدًّا كانت هي المفتاح لهذه الإستراتيجية لإعطاء العاملين حقوقهم، وصرفهم من الخدمة.
- نسبة 82 ٪ من إخطارات البريد الخاصة بإستراتيجية «النعيم» ـ تسعة من كل أحد عشر إخطارًا صحيحًا (الشكل: 9.2) ـ بناءً على معرفة أن مُرسِلي البريد كانوا يهدفون إلى أن يتم استقبال بريدهم بصورة إيجابية. ولكن دون إحداث ذلك النوع من الاستجابات التي كان من المرجح أن تفشل.

وبمعنى آخر، فقد كان تحريك أوتار القلوب العاطفية الصحيحة هو مفتاح تحديد إخطارات البريد المباشر التي كانت تستحق الإرسال إلى الخارج.

وأخيرًا، فمن الأهمية بمكان ملاحظة أن النسبة الكلية لإخطارات البريد المباشر التي حقَّقت المعدل المفضَّل للاستجابة كانت أعلى بين إخطارات بريد «الجحيم». وهو ما يُثبت أن الاتجاه نحو «السلبية» كان مفيدًا. وكان نصف عمليات التنفيذ الخاصة بإستراتيجية «الجحيم» ـ أربع من ثمانٍ (الشكل: 8.2) ـ ناجحًا على حين كانت حوالي نسبة 35٪ من إستراتيجية «النعيم» ـ أربع من إحدى عشرة (الشكل: 9.2) ـ ناجحة. وهكذا، فقد يبدو أن مُرسِلي البريد كانوا يهدفون إلى ترويج «الأمل» غير أن الفشل في إحداث استجابات عاطفية إيجابية ـ أو قُل الهبوط على الأعراف[1] ـ حال دون إحداث أثر في السوق على نحو أكثر مما يصنعه قيام مُرسِلي البريد بإثارة نوازع «الخوف» لدى المرسَل إليهم.

الحالة الثانية: تصميم ثاني أكبر سيارة نقل خفيف

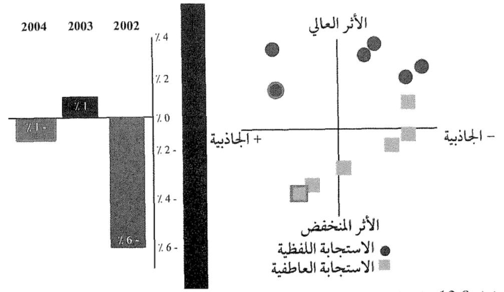
لصالح شركة سيارات نقل كبرى، نظرنا إلى خيارات تصميم مختلفة لموديل سيارة نقل خفيف على وشك التصنيع. وفي «الحالة الأولى»، كانت درجة الجاذبية الإيجابية أو السلبية هي المقياس الرئيسي في تتبُّع ما سوف يُحدث تأثيرًا. أما في هذه المرة، فقد ثبت أن المقياس الرئيسي هو الأثر أو مستوى شدة

(1) الأعراف: حاجز بين الجنة، والنار. (المترجم).

الاستجابات العاطفية التي شهدناها في أفراد عينة الدراسة. وبإيجاز، فقد **ثبت أن الدعم الإيجابي الضعيف ـ الذي يفتقر إلى الحماسة ـ غير كافٍ كي يفوز في السوق**. وفيما يلي ما حدث.

على النحو المبيَّن في الشكل (10.2)، فقد كانت هنالك ستة خيارات للتصميم كانت الشركة تقوم بدراستها من أجل الإنتاج النهائي لهذه السيارة. ومن بين هذه الخيارات الستة، كان هناك تصميمان هما التصميمان الوحيدان اللذان تلقيا استجابات لفظية عقلانية إيجابية، وحقَّقا كذلك نتائج إيجابية بخصوص «الجاذبية» بناءً على تحديد العواطف باستخدام نظام قراءة شفرة الوجه على الرغم من أن النتائج الخاصة بـ«الأثر» كانت مقلقة حيث كانت منخفضة على نحوٍ مثبِّط للهمّة.

كان اهتمامنا مُنصبًّا على أن يكون أفراد عينة الدراسة قد ذكروا أو أظهروا أنهم كانوا يحبون كلا الخيارين. وعلى الرغم من ذلك، فقد كانت ابتساماتهم **فاترة** حيث كانت تفتقر إلى وهج الاقتناع. ألم يُثبت هذا الافتقار للحماس أنه مدمِّر في قطاع تكون فيه الأسعار عالية، والمنافسة شديدة، والإبداع متواصلًا إلى الدرجة التي تخاطر فيها شركة من الشركات بأن تبدو منتجاتها ذات طرازات قديمة في الوقت الذي يغزو فيه تصميمها الشوارع؟



الشكل 10.2: الاستجابات الخاصة بتصميمات سيارات النقل الخفيف، ونتائج المبيعات الخاصة بالطراز (الموديل) المختار.

يبيِّن الرسم الموجود على اليمين الاستجابات العاطفية، واللفظية لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لتصميمات مقترحة لسيارات النقل الخفيف موديل 2004. وتوجد على اليسار أرقام المبيعات السابقة، والنتيجة الخاصة بالعام الذي تم فيه إطلاق هذا الموديل. وعلى الرغم من أن «الجاذبية» العاطفية كانت قوية بالنسبة للتصميم المختار (المبيَّن عاليه) إلا أن «الأثر» كان منخفضًا. وهو ما يبين الافتقار إلى الحماسة. وكما هو موضَّح بناءً على نتائج مبيعات عام 2004، فقد ثبت أن افتقار التصميم للأثر العاطفي خلال الاختبار كان تنبؤًا دقيقًا بالاستجابة السوقية الفعلية.

لقد كنا نعتقد أننا على حق فيما توصَّلنا إليه من نتائج. وكما تبيِّن نتائج المبيعات الفعلية، فإنه من سوء الحظ أن السوق قد أثبت أيضًا أننا على حق. ولذلك، تمثلت نصيحتنا لشركة إنتاج السيارة في الرجوع إلى قسم الرسم. وبدلًا من الاستفادة من نصيحتنا، فقد اختار العميل أحد «التصميمات الفائزة» من حيث الاستجابات العقلانية، وقام بإنتاجه بالفعل. وكما يبيِّن الجانب الأيسر من الشكل (10.2)، فقد انخفضت مبيعات عام 2004 (وهو العام الذي تم فيه وضع التصميم موضع الإنتاج) بنسبة 1 ٪.

استكشاف الفجوة بين القول، والإحساس

يوجد تضخُّم لفظي من حيث «المعدل» في استجابات البشر

مع أعوام من المشروعات وآلاف الأمثلة تشكِّل مجمل خبراتنا، أصبحت شركة سينسوري لوجيك في وضع فريد من حيث قدرتها على قياس مدى الفجوة التي يمكن أن تفصل بين ما يقوله الناس، وبين ما يُحسُّون به بالفعل. ولذلك، علينا في المبحث الختامي من هذا الفصل أن ندرس هذه الفجوة واضعين نُصب أعيننا أن **الأفعال تتحدث في الواقع بصوت أعلى من الكلمات**. ومن ثم، فمن المفهوم أن يشير إكمان إلى الأنواع المختلفة من نشاط عضلات الوجه على أنها وحدات عمل. وعلى الرغم من ضآلة حجم الوجه إلا أن ما يُظهره الناس من خلال وجوههم لا يزال يُعدّ سلوكًا. ونتيجة لذلك، فإن تعابير الوجه هي أداة مرشدة يمكن التعويل عليها لفهم الكيفية التي من المرجح أن يستجيب بها الناس للمثيرات المختلفة سواء كانوا مستهلكين أو موظفين.

وهنا، يثور السؤال الرئيسي التالي: «إلى أي مدى تتعارض استجابات الناس اللفظية، ونتائج قراءة شفرة وجوههم مع بعضها البعض؟». وللإجابة عن هذا السؤال عكفت سينسوري لوجيك على مراجعات مكثَّفة لقاعدة بياناتنا (انظر أيضًا: الشكل 11.2). وفيما يلي نسوق بعضًا من الإرشادات العامة بخصوص ما ثبتت لنا صحته بمرور السنين:

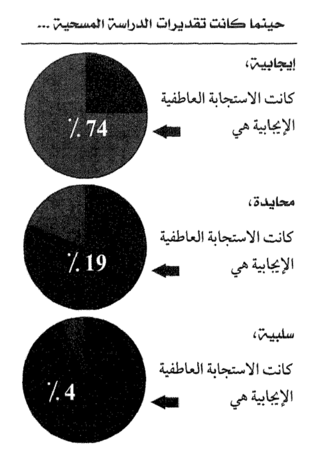
- **يوجد تضخُّم لفظي من حيث المعدل:** يمكن استخلاص قاعدة من خلال حساب تقريبي للكشف عن أن نسبة النتائج اللفظية الإيجابية غالبًا ما تزيد عن نسبة النشاط الإيجابي لقراءة شفرة الوجه بنسبة لا تقل عن 10 ٪. وأحيانًا، تتسع الفجوة إلى نسبة تصل إلى

20 ٪ وحتى 30 ٪ ـ بصورة أكثر إيجابية أو سلبية ـ وذلك اعتمادًا على ما إذا كان الناس يحسون بالراحة عند البوح بما يحبونه أم لا. ويمكن بصورة عامة القول إن السجل المثبت يبيِّن أن الناس يميلون للقول بأنهم يحبون شيئًا ما أكثر مما تحتمل أحاسيسهم الفعلية.

- **توجد اختلافات بين الأجناس والأعراق:** كثيرًا ما يتم توجيه الأسئلة إلينا حول الاختلافات بين الأجناس والأعراق والثقافات، وبخاصة عما إذا كان اليابانيون يكشفون عن عواطفهم بما يكفي لعمل نظام قراءة شفرة الوجه أم لا. والإجابة هي نعم. ويفيد في هذا الأمر تشغيل شريط فيديو على أساس أجزاء من الثانية، وتثبيت بعض المشاهد لمزيد من المراجعة. ويرجع هذا إلى أن اليابانيين قد يكونون أكثر براعة وتحفظًا في حركات وجوههم إلا أنهم كبشر مثلنا، يُظهرون عواطفهم باستخدام نفس حركات عضلات الوجه في أنماط متماثلة تمامًا. والاختلاف هو ما يسمِّيه إكمان قواعد العرض؛ أي: الدرجة التي تتضح العواطف بها بسهولة أو يتم فيها كبتها. ويكفي هنا القول إن القدرة على تتبُّع التعابير المقتضبة (الدقيقة) تعد أمرًا مهمًّا جدًّا في القيام بالعمل في اليابان. وذلك بالنظر إلى أن الاختلافات الثقافية تقف في صف الشخص المتحفِّظ الكتوم. وعلى النقيض من هذا، فقد رأينا بعض الاختلافات الشديدة نوعًا ما في أمريكا بخصوص حجم الفجوة بين القول والإحساس. وعلى سبيل المثال، فإن كلًّا من البيض وذوي الأصول الإسبانية يندرجان تحت مجموعة واحدة غير أن بينهما فجوة كبيرة نوعًا ما تميل نحو المبالغة الإيجابية. وفي المعسكر الآخر، يوجد الأمريكيون الذين ينحدرون من أصول إفريقية والذين هم أكثر استعدادًا لقول ما يدور في عقولهم (وفي قلوبهم) بالضبط.

- **توجد قبيلتان حقًّا، هما: الرجال والنساء.** فهل توجد فجوة بين الجنسين ذات صلة بمثيلتها التي تفصل بين القول، والإحساس؟ نعم، لقد وجدنا فجوة بين الجنسين. ويرجع هذا إلى أنه بالنسبة للرجال، فإن الفجوة بين القول والإحساس أضيق من مثيلتها لدى النساء لسببين. يتمثل **الأول** في أن الرجال يميلون إلى أن تكون لديهم استجابة لفظية إيجابية أقل من النساء. وبمعنى آخر، فإنهم أقل ميلًا إلى أن «يبدوا لطفاء». ويتمثل **الثاني** في أن الرجال يميلون إلى أن تكون لديهم نسبة نشاط إيجابي لقراءة شفرة الوجه

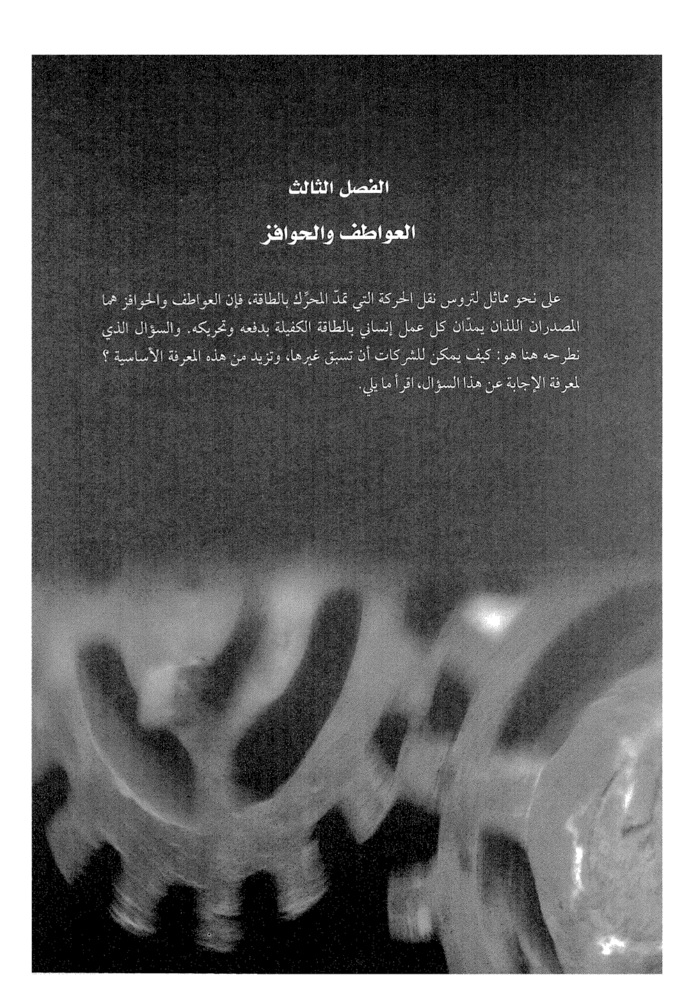
أعلى من النساء. وبمعنى آخر، فإنهم يميِّزون بصورة أقل من حيث الناحية العاطفية؛ أي: أقل تدقيقًا في الاختيار من زميلاتهم النساء الأكثر تمييزًا.



الشكل 11.2: التعارض في الفجوة بين القول والإحساس.

باستخدام الإحصائيات التي قامت سينسوري لوجيك بحسابها من مشروعين رئيسيين، فإن هذا الرسم يبيِّن حقيقة أن الناس لا يعرفون دائمًا الكيفية التي يحسون بها بصورة فعلية حتى لو اعتقدوا أنهم يعرفونها بالفعل؛ حيث توضِّح الدائرة العلوية أنه حينما ذكر أفراد عينة الدراسة أن لديهم رد فعل إيجابيًّا، فإنه كان إيجابيًّا من الناحية العاطفية لثلاثة أرباع الوقت فقط. وحينما ذكروا أن لديهم رد فعل محايدًا، فإنهم كانوا قد استجابوا بالفعل بطريقة إيجابية من الناحية العاطفية لخُمس الوقت. أما حينما عبَّروا عن أحاسيس سلبية، فإنه كان لديهم رد فعل إيجابي غير معروف لهم لمدة واحد على عشرين من الوقت.

والآن، بعد أن أثبتنا أن **قراءة شفرة الوجه** تُحدث تأثيرًا من حيث النظرية والممارسة، فقد آن الأوان للانتقال إلى **الفصل الثالث** لاستكمال بناء بقية النموذج التحليلي الذي سيشكِّل حجر الأساس للفصول الخاصة بالتطبيقات التي سوف تلي.



الفصل الثالث

العواطف والحوافز

على نحو مماثل لتروس نقل الحركة التي تمدّ المحرِّك بالطاقة، فإن العواطف والحوافز هما المصدران اللذان يمدّان كل عمل إنساني بالطاقة الكفيلة بدفعه وتحريكه. والسؤال الذي نطرحه هنا هو: كيف يمكن للشركات أن تسبق غيرها، وتزيد من هذه المعرفة الأساسية ؟ لمعرفة الإجابة عن هذا السؤال، اقرأ ما يلي.

الطرح العام

من الأهمية بمكان استكشاف - وليس تجاهُل - الدور الذي تلعبه **العواطف** في كيفية استجابة البشر في الظروف، والأحوال المختلفة. وحينئذٍ فقط، يمكن للشركات أن تضمن بلورة الرؤى التي تقودها إلى النجاح. ويعد سرّ ذلك النجاح هو وجود قدرة أفضل على الاختيار من بين البدائل المتاحة لا تكتفي بتحقيقه من منظور عقلاني محض. وفي الوقت ذاته، فإن **الحوافز** التي تدفع الناس إلى العمل ذات أهمية أيضًا. ويرجع هذا إلى أنه بدون وضع الحوافز في الحسبان، فإن الأمر يبدو كما لو أن تلك العواطف قد نشأت من فراغ دونما علة أو سبب. ولذلك، سنقوم في هذا الفصل بإلقاء نظرة أكثر عمقًا على العواطف مع ربطها بالحوافز التي تدفعها وتحرِّكها. وسوف نركز بصورة خاصة على ما يلي:

- **وضْع العواطف في سياقها الصحيح**: سبق في الفصل الثاني ذكر العواطف الأساسية السبع بصورة موجزة. والآن في هذا **المبحث**، فإننا سوف نرسِّخ فهمًا أشد عمقًا للعواطف. ويتطلب هذا أولًا تحديد ماهية العواطف. وسوف نقوم بعد ذلك بتحديد **العواطف الثانوية** التي تنشأ من عمليات مزج بين العواطف الأساسية. وسوف نقوم بتقسيم هذه العواطف الثانوية بدورها أقسامًا فرعية إلى عواطف داخلية في مواجهة العواطف الخارجية. وأخيرًا، سوف نقوم كذلك بتحديد الكيفية التي تتجاوب بها العواطف المحورية مع ميول سلوكية معينة. ونعاود السؤال هنا: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ حينما يفهم المسؤولون التنفيذيون العواطف والسياق الذي يتم التعرض لها أو اكتسابها فيه، فإنه يمكن للشركات أن تخطِّط للسلوك المرتبط بها وأن تديره على نحو أفضل.
- **الحوافز**: توجد نماذج عديدة للأعمال يتم فيها تحديد احتياجات قطاع الصناعة، والاحتياجات الخاصة بالعروض من أجل مساعدة شركة ما في تخطيطها الإستراتيجي.

ولكن ماذا عن الاحتياجات الأساسية الكامنة التي توجد عبر الثقافات، وترتبط بالحالة الإنسانية الأساسية؟ من حسن الحظ أن لدينا اثنين من أساتذة جامعة هارفارد قاما بتحديد أربعة حوافز أو احتياجات أساسية تدفع السلوك الإنساني وتحرِّكه. وسنقوم بتناولها هنا. ونعاود السؤال: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ من أجل إيجاد المبادرات التي سوف تؤدي إلى الالتزام على المدى الطويل من جانب المستهلكين والموظفين على حدٍّ سواء والتواصل معها، فإنه يتعين على الشركات ربطها بالحوافز الأساسية الأبدية.

- **مصفوفة الاقتصاد العاطفي**: ما هي مصفوفة الاقتصاد العاطفي؟ إنها نموذج قابل للعمل والتطبيق، يمكن للشركات استخدامه في توسيع تخطيطها الإستراتيجي لأعمالها. وسوف يأتي التحسين من تضمين ليس العناصر العقلانية فحسب، ولكن كذلك العوامل الإنسانية - التي كثيرًا ما يتم تجاهلها - الخاصة بالعواطف والحوافز. فكِّرْ في هذه المصفوفة باعتبارها صورة فوتوغرافية بسيطة لتصميم معماري. إنها تخبرنا بماهية البنية الكامنة في أعماق البشر. ونعاود السؤال: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ سوف يعمل ابتكار هذه المصفوفة - على سبيل المثال - لخطة أو برنامج لحملة إعلانية أو لاستحداث مبادرة جديدة للموظفين على مساعدة الشركات على توقع المشاعر، والأحاسيس، والحاجات التي من المرجح بصورة أكبر أن تعمل على إيجاد «جاذبية» للقبول العاطفي.

والآن، هيا بنا نلقي نظرة عن كَثَب على الكيفية التي يمكن بها للشركات أن تستهل تخطيطًا للعمل انطلاقًا من فهم أكثر اكتمالًا للعواطف.

وضْع العواطف في سياقها الصحيح: كيف تغذِّي المشاعر والأحاسيس السلوك

خلاصة الأمر: يضع هذا المبحث حجر الأساس للقدرة على الحصول على معرفة عملية أكثر ثراءً لماهية العواطف، كما سوف يبيِّن أيضًا كيفية امتزاج العواطف الأساسية معًا لتوليد عواطف ثانوية

غالبًا. وبعد ذلك، فإن هذا المبحث سوف يشرح معنى تلك العواطف الثانوية قبل النظر في النهاية إلى الروابط التي تنعقد بين المشاعر أو الأحاسيس، وبين السلوكيات التي تنشأ عنها في العادة.

أسس عامة:

- على عكس الأفكار العقلانية، فإن العواطف تكون مقترنةً بالأفعال.
- بالإمكان توسيع مجموعة العواطف الأساسية لتغطية مزيد من المواقف.
- نحن نتحكم في بعض العواطف على حين يعكس بعضها الآخر القوى الخارجية المسيطرة علينا.
- تشير عواطف معينة إلى أنه من المرجح حدوث نتائج سلوكية معينة.

تحديد الماهية الحقيقية للعواطف

على عكس الأفكار العقلانية، فإن العواطف تكون مقترنة بالأفعال

لا تكون العواطف غير منظَّمة فحسب، ولكن ينسحب الأمر كذلك على المناقشات التي تتضمنها. فعلى سبيل المثال، تفحَّصْنا عن كثب الكتابات والبحوث الخاصة بالأعمال التجارية أو نماذج التخطيط الإستراتيجي التي تسعى لتناوُل العواطف. فماذا وجدنا؟ خلطًا وتشوُّشًا. ويرجع هذا إلى أن الناس نادرًا ما يعرفون ما يتحدثون عنه حينما يشيرون إلى العواطف. وكثيرًا جدًّا ما نجد أن الخطاب يصبح مبهمًا بألفاظ ليست ذات صلة بالعواطف على الإطلاق، وإن كانت بالأحرى أغراضًا للأعمال تتخفى في ثوب مشاعر وأحاسيس. وعلى سبيل المثال، فإن العاطفة تكون غير ذات صلة كما لا تكون حميمة ولا مألوفة. غير أن هذه الكلمات تبدو كالعواطف التي تسعى الشركات إلى إيجادها في الأسواق المستهدفة.

وفي البداية هيا بنا نُعرِّف أو نحدِّد ماذا تكون العاطفة، وبالتالي ماذا لا تكون. وبصورة تستحق الشكر والثناء، فقد نظر الخبراء الحقيقيون بالفعل إلى هذه المسألة وزوَّدونا جميعًا (بمن فيهم أنا) ببعض الإجابات.

عند الدراسة الدقيقة لمختلف آراء الخبراء المتاحة عن هذا الأمر (كورنيليوس Cornelius، 1996)، يظهر إجماع نفسي وفسيولوجي (عقلي وجسدي). وفيما يلي نستعرض النوعيات أو الخصائص الثلاث العامة التي تتسم بها العواطف:

- مكوِّن الإحساس: أحاسيس جسدية، مثل التغيرات الكيميائية التي تحدث في المخ.
- مكوِّن الوجدان: تقديرات الفكر الشعوري أو الفِطري.
- مكوِّن النزوع: ردود فعل تعبيرية (مثل الابتسامات أو تعابير الوجوم أو العُبوس) إضافة إلى سلوكيات متكررة (تذكَّرْ ما سبق قوله عن غريزة الكرّ والفرّ أو المقاومة أو الاستسلام).



وأحيانًا يوجد مكوِّن حسي اختياري هو:

- المرئيات، الأصوات ... إلخ التي تقتحم، وتساعد على إثارة الاستجابة العاطفية.

حينما يفهم المسؤولون التنفيذيون العواطف والسياق الذي يتم التعرض لها أو اكتسابها فيه، فإنه يمكن للشركات أن تخطِّط للسلوك المرتبط بها وأن تديره على نحو أفضل

يتم التفريق بين الناحية العاطفية، والناحية العقلانية؛ لأن الأخيرة لا تتضمن إلا واحدًا فقط من هذه المكوِّنات الأربعة، ألا وهو: الوجدان «الفكر». وعلى عكس العاطفة، فإن الفكر قد يحتوي على مكوِّن حسي إلا أنه من المرجح بدرجة أقل أن يحتوي عليه. ويرجع هذا إلى أننا كثيرًا ما نفكِّر في «المجرَّدات». وعلى النقيض من هذا، فإنه غالبًا ما توجد ظروف أو أحداث معينة تؤدي إلى إيجاد العاطفة وتعطيها قدرًا من الإلحاح ذا حساسية للوقت نادرًا ما تحتوي عليه الأفكار.

والمحصلة النهائية أن التفكير العقلاني يظل مجرَّدًا نوعًا ما. ويرجع هذا إلى أنه من المرجح أن يتسبب الفكر في إحداث شعور حسي ـ جسدي. وذلك في حالة واحدة فقط، عندما يثير العاطفة. وفي الوقت ذاته، فمن المؤكد أن الفارق الوحيد الأشد أهمية للأعمال التجارية يتمثل في أن الأفكار ـ على عكس العواطف ـ لا تكون مقترنةً بالفعل (السلوك). كما أنها لا تتسبب بالضرورة في حدوث أي شيء.

ويمكن القول بإيجاز: إن التفكير العقلاني يتضمن تقييمات واعية، ومدروسة، وتقديرية؛ حيث يدور الفكر حول التوصل إلى حكم. فكِّرْ فيه ككلب يركب في سيارة، ورأسه خارج النافذة. وعلى النقيض من هذا، فإنه يشبه كما لو أن عاطفة تعترينا. إنها تشبه بصورة أكبر الأحداث التلقائية العفوية التي تتكشف بداخلنا. ولذلك، فكِّرْ في العواطف ككلب يجد نفسه في قتال مع قط. كل شيء نسبي. وتعمّ الفوضى، والكلب سعيد لمجرد البقاء على قيد الحياة.

والآن، فقد قطعنا نصف الطريق نحو تحديد إطار عمل مقارن للعواطف. وإذا كانت الأفكار العقلانية توجد على أحد جانبَي العواطف، فماذا يوجد على الجانب الآخر منها؟ الإجابة: توجد حالات مزاجية نكتشف بالمقارنة أنها أقل حدة أو شدة بكثير من العواطف؛ لأنها لا ترتبط

بمثير حسي محفِّز. وتتمثل قوة العواطف في أنها تساعد على تحريك الجسم لاجتياز حالة طارئة. وكما تكشف وجوهنا، فإن للعواطف بداية وذروة وعادة ما تتلاشى في غضون ثوانٍ. أما الحالات المزاجية، فتميل إلى الامتداد لساعات أو أيام. ومرة أخرى، فإنها تعيش فترة أطول مع المجردات، مثل الأفكار. ولكن على عكس الأفكار العقلانية، فإنه مع الحالات المزاجية يكون مكوِّن الإحساس في وضع يسمح له بالتعاطي مع الفكرة نفسها.

المتعة	الدهشة	الحنق	الاشمئزاز	الأسى	الرعب
السعادة	المفاجأة	الغضب	النفور	الحزن	الخوف
الرضا	الفضول	الضيق	الملل	الكآبة	القلق

أعلى = حدة عالية / أسفل = حدة منخفضة

الشكل 1.3: نطاق الحِدّة العاطفية.

ما أن يتم تضمين الاحتقار في العاطفة المرتبطة به. وهي النفور حتى تظهر مجموعة تتكون من ست عواطف أساسية. ويمكن حينئذٍ توسيع نطاق هذه العواطف الست هي الأخرى عن طريق أخذ نُسَخ منها أعلى وأقل حِدّة في الحسبان.

نطاق أوسع للعواطف

بالإمكان توسيع مجموعة العواطف الأساسية لتغطية مزيد من المواقف

والآن بعد تعريف العواطف بأنها تميل بصورة كبيرة إلى حفز المثيرات التي تؤدي إلى السلوك، فإننا نكون متيقظين إلى الحاجة إلى القراءة الدقيقة للتفاعلات مع الآخرين. وسوف تكون هناك نتائج وآثار للكيفية التي تتم بها معاملة المستهلكين، والموظفين بصفة يومية. غير أنه قبل أن يكون بإمكاننا أن نقسم العواطف إلى تخطيط إستراتيجي وتكتيكي للأعمال التجارية، فإنه لا تزال توجد خطوة واحدة لم نذكرها ألا وهي أننا بحاجة إلى أن يكون لدينا نطاق أو مجموعة واسعة ـ ولكن دقيقة ـ من العواطف لنتحدث عنها قدر الإمكان. وحينئذٍ فقط، يكون بإمكاننا تناول مجموعة متنوعة من السلوكيات الإنسانية التي من المرجح أن تنشأ في المواقف المختلفة.

ولذلك، إذا استهدفنا الارتقاء بالعواطف الأساسية الموجودة على قائمة إكمان فقط، فإن مسعانا هذا يبدو محدودًا جدًّا. ويرجع هذا إلى أنه يشبه نوعًا ما مطالبة إحدى الوكالات بأن تُعِدّ مذكرة مبدعة خلّاقة في مستوى روعة لوحة «الموناليزا» لدافينشي da Vinci من خلال استخدام لونين فقط لتحقيق ذلك.

ومن حسن الحظ أن خطوتين بسيطتين تساعدان على إفراز مجموعة أوسع من العواطف لاستخدامها في التخطيط والتحليل. أولًا: كُنْ على وعي بأن العواطف المبيَّنة في الفصل الثاني توجد على نطاق واسع. فعلى حين تكون العواطف أكثر حدة بكثير من الحالات المزاجية، إلا أنها تختلف أيضًا من حيث درجات حِدّتها على النحو الذي يبيِّنه الشكل (1.3).

ثانيًا: فكِّرْ في العواطف الأساسية التي حدَّدها إكمان باعتبارها الألوان الأساسية التي حينما يتم مزجها في توليفات مختلفة، فإنها تكوِّن كافة الألوان الأخرى. ولذلك، فنادرًا ما تحدث العواطف فُرادى؛ لأنه عادةً ما يتم الإحساس بها في توليفة مع عاطفة أخرى. وفي حقيقة الأمر، فإن عدد وحدات العمل في نظام إكمان التي لا تشير إلا إلى عاطفة واحدة فقط هو الاستثناء الذي يثبِّت القاعدة.

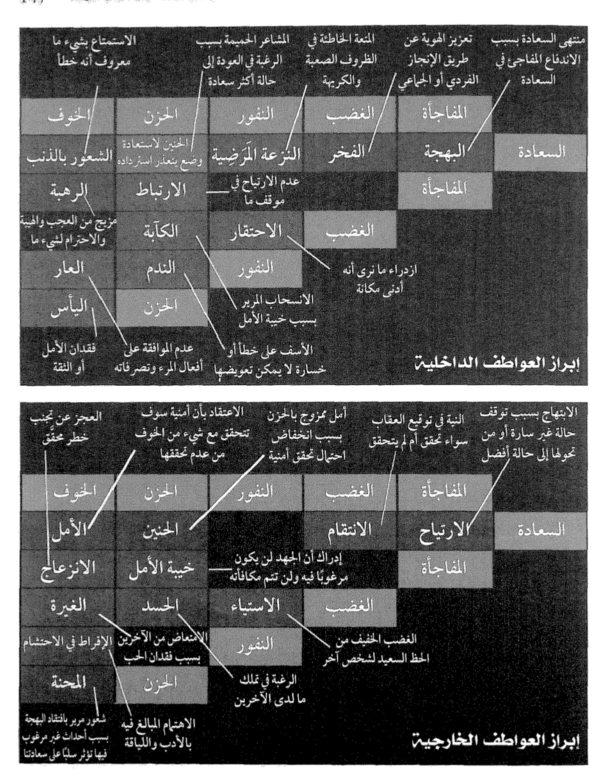
وعن طريق تحديد العواطف الأساسية الموجودة على كل من المحورين الأفقي والرأسي، قامت شركة سينسوري لوجيك بابتكار رسم مبيَّن في الشكل (2.3) توضِّح فيه طريقة تشكُّل العواطف الثانوية. إذ إن كل عاطفة ثانوية هي توليفة من عاطفتين أساسيتين (وهنا تبدو عاطفة الاحتقار الأساسية التي اكتشفها إكمان توليفة من النفور والغضب). وعلى سبيل المثال، حتى تفهم طريقة تشكُّل الحَنَق، قُمْ بتحديد الحنق في إحدى الخانات البيضاء التي تشير إلى العواطف الثانوية. وبعد ذلك، قُمْ بإيجاد العاطفة الأساسية المتمثلة في خانة رمادية تقع فوق الحنق على المحور الأفقي. وهي في هذه الحالة «الغضب». وبعد ذلك، قُمْ بتحديد العاطفة الأساسية الأخرى التي تقع إلى اليمين مباشرة من الحنق، في خانة رمادية كذلك. وهي في هذه الحالة «المفاجأة». والآن، فإنه من الأسهل فهم أن الحنق عبارة عن توليفة من الغضب والمفاجأة.

	المفاجأة	الغضب	النفور	الحزن	الخوف
السعادة	البهجة الراحة	الفخر الانتقام	النزعة المَرَضية	الحنين إلى وضع يتعذر استرداده	الأمل الشعور بالذنب
	المفاجأة	الحنق		الارتباك الإحباط	الرهبة الذعر
عواطف إيجابية عواطف محايدة عواطف سلبية		الغضب	الاحتقار الاستياء	الكآبة الحسد	الغيرة
			النفور	الندم	اليأس الإفراط في الاحتشام
توليفات العواطف الأساسية والعواطف الثانوية				الحزن	العار المحنة

الشكل 2.3: كيف تمتزج العواطف الأساسية لتكوين العواطف الثانوية.

حينما تمتزج العواطف الأساسية (كما هي عادةً في الحياة الواقعية) تنشأ مجموعة أكثر ثراءً بكثير من الاستجابات العاطفية. ومن الواضح تمامًا أن غالبية العواطف الثانوية سلبية من حيث التوجه. وهو ما يبيِّن رغبة الناس الفِطرية في البقاء على قيد الحياة عن طريق اختيار إما المواجهة أو الفرار أو ما سبق أن أشرنا إليه بغريزة الكرّ والفرّ (الرسم البياني نقلًا عن كل من زيتلين Zeitlin وويستوود Westwood، 1986).

وحينما نأخذ كافة التوليفات في الحسبان، تكبر القائمة الأولية للعواطف من العواطف الأساسية السبع لإكمان إلى **30 عاطفة**. ويقدِّم هذا الرسم البياني مجموعة أكثر ثراءً بكثير من العواطف للتعاطي معها. وسواء تم استخدام هذه العواطف الأساسية والثانوية كمصدر إلهام للتسويق الابتكاري الخلّاق أو لحفز الموظفين أم لا، فإنها ترسم معالم طريق استرشادية هادية يمكن قياسها بصورة عامة، ويمكن أن يتم بواسطتها قياس أهداف معينة بطريقة علمية. وسوف نشير إليها في الفصول التالية خلال مناقشتنا للكيفية التي قد يتم بها تطبيقها على مسائل عديدة.



الشكل 3.3: إبراز العواطف الثانوية الداخلية والخارجية.

على حين لا توجد سوى سبع عواطف أساسية فقط، فإنه بالإمكان عند تفسير الاستجابات الإنسانية مزج العواطف الأساسية لتوليد مجموعة أوسع من الأحاسيس والمشاعر التي تمدّنا بأفكار ورؤى معينة

من بين العواطف الثانوية الثلاثين الواردة هنا، لاحِظْ أنه حتى عند إعطائها التفسيرات الأكثر سعة وثراء، فإنه لا يوجد منها سوى سبع فقط ذات توجُّه إيجابي على حين توجد اثنتان أخريان ـ هما المفاجأة، والحنين لاستعادة وضع يتعذر استرداده ـ محايدتان. أما البقية الباقية، فهي سلبية إلى حدٍّ ما. وهو ما يعيد إلى الأذهان مرةً أخرى الدافع من أجل البقاء على قيد الحياة، والذي يجعلنا متيقظين بصورة خاصة للأخبار السيئة.

إبراز العواطف الداخلية في مقابل العواطف الخارجية

نحن نتحكم في بعض العواطف على حين يعكس بعضها الآخر القوى الخارجية المسيطرة علينا

قمنا في الفصل الثاني بتعريف كل عاطفة من العواطف الأساسية التي اكتشفها إكمان. والآن، فقد حان الوقت لإعطاء تعريف موجز للعواطف الأخرى الثانوية حتى يمكن أن تكون هي أيضًا بمثابة نقطة مرجعية (راجع: الشكل 3.3).

وبتغطية 24 منها، فمما لا شك فيه أن نوعًا ما من التصنيف سوف يكون مفيدًا. ولذلك، دعونا نقسِّمها إلى فئتين: العواطف الداخلية الثلاث عشرة في مقابل العواطف الخارجية الإحدى عشرة (روزمان Roseman وأنطونيو Antoniou وجوز Jose، 1996؛ أورتوني Ortony وكلور Clore وكولينز Collins، 1988). والمقصود هنا بالعواطف الداخلية العواطف التي إما أن تحدث عن طريق الشخص الذي يمر بها أو التي تكون موجهة داخليًّا. وعادةً ما ترتبط هذه العواطف إما بالأمور الخاصة باحترام الذات أو بالكيفية التي نقوم بها لإضفاء الطابع الذاتي على استجاباتنا للظروف المتغيرة بناءً على التوقعات التي كنا نحملها عند مرورنا بموقف ما.

ويتمثل أحد الأمثلة على عاطفة داخلية في عاطفة الفخر التي تتضمن الكيفية التي نشعر بها حيال إنجازاتنا. وفي المقابل، فإن الانتقام عاطفة خارجية؛ لأن الشخص الذي يشعر بها يرغب في إيذاء شخص آخر.

وهنا يتبقى الإحدى عشرة عاطفة الخارجية. وهذه العواطف هي العواطف الناجمة عن

الظروف الخارجية أو حينما يتم توجيه طاقة العاطفة أو الأعمال الناتجة عنها إلى شخص آخر. وعادةً ما تتكون هذه العواطف عن طريق المخاوف على المكانة الشخصية، ومصائر الآخرين وحظوظهم، وبخاصة حينما ترتبط بمدى الجودة التي يتم بها تحقيق أهدافنا.

كيف تؤثِّر العواطف على السلوك، وتكشف عنه

تشير عواطف معينة إلى أنه من المرجح حدوث نتائج سلوكية معينة

بعد إعطاء تعريف عملي للعاطفة وتقديم تعريفات محدَّدة للعواطف الأساسية والثانوية، فإنه بالإمكان الآن البدء في عمل نماذج للكيفية التي تؤدي بها عواطف معينة إلى نتائج معينة. وبفضل نظام قراءة شفرة الوجه، فإنه بالإمكان الآن أيضًا معرفة ما الذي يشعر أو يحس به المستهلكون والموظفون بالضبط. غير أنه من أجل أن تؤدي هذه المعرفة الجديدة المذهلة إلى إحداث فارق قابل للتطبيق لصالح المشتغلين بالأعمال التجارية، فإنه من الضروري غلق الدائرة عن طريق ربط العواطف بالسلوك.

باختصار، إننا بحاجة إلى معرفة: ما الذي تعنيه كل عاطفة من هذه العواطف من حيث فهم سلوك البشر والتأثير عليه؟

للتبسيط، فإننا سوف نركِّز على خمس نتائج سلوكية. وكمرشد للقارئ حتى يستوعب الشكل (4.3)، فسوف نقدِّم فيما يلي موجزًا بما توصلت إليه البحوث الأكاديمية عن كيفية تأثير العواطف على مجموعة من السلوكيات الرئيسية المتكررة ذات التوجه نحو الأعمال التجارية.

ما يهمنا هنا هو نوع التوجه الخاص بالنتائج الذي يبنيه الناس على العاطفة التي يحسون بها. ويكون الاختيار في الأساس بين الجزرة أم العصا، الثواب أم العقاب. وهنا تكون هنالك علاقة بين كلٍّ من «السعادة، والغضب، والحزن» لأن كل هذه العواطف الثلاث تسعى بقوة للحصول على الثواب (و«السعادة» هي العاطفة المثلى؛ لأن الثواب الذي نسعى إلى الحصول عليه إما أن يكون على مرمى بصرنا أو موجودًا بالفعل بين أيدينا). أما القطب المقابل، فهو «النفور» حيث يكون تفادي العقاب في حالة سلبية هو غاية المراد.

وفيما يتعلق بمستوى الانتباه، فإن المعلِنين والمسؤولين التنفيذيين على سبيل المثال يحالفهم

الصواب حينما يؤكدون على الجانب الإيجابي من أجل جذب انتباه الجمهور واهتمامه. ولذلك، تشير البحوث إلى أن «السعادة» أو «المفاجأة» وحدهما هما العاطفتان اللتان تضمنان مستوًى عاليًا من جذب الانتباه. في حين يؤدي فقدان الأمل أو اللامبالاة اللذان يتجلّيان في عاطفتَي «الحزن» أو «النفور» إلى تحقيق أدنى مستوى من الانتباه.

أما حينما يتعلق الأمر بإنجاز شيء ما، فإن كل عاطفة تتضمن أيضًا سلوكًا مختلفًا ومنحازًا. وعلى سبيل المثال، فإن أربعًا من العواطف الست موضوع الدراسة هنا تدفع الناس إلى القيام بسلوك معين إلا أن نوعية هذا السلوك هي التي تختلف. هل نشعر بـ«السعادة» أم بـ«المفاجأة»؟ سوف نسعى جاهدين لتحقيق النتائج.. هل نحن «غاضبون»؟ سوف نسعى للانتقام.. هل نحن «مشمئزون»؟ لا يمكننا الانطلاق بالسرعة الكافية. أما «الخوف» و«الحزن»، فهما على النقيض من هذه العواطف التي تُبطئ من حركتنا.

		الحالات العاطفية الأساسية					
		السعادة	المفاجأة	الغضب	الخوف	الحزن	النفور
النتيجة السلوكية	توجُّه النتائج	تركيز عالٍ على تلقي الثواب	تركيز منقسم بين الثواب والعقاب	تركيز عالٍ على تلقي الثواب	تركيز منقسم بين الثواب والعقاب	تركيز عالٍ على تلقي الثواب	تركيز عالٍ على تجنب العقاب
	مستوى الانتباه	عالٍ	عالٍ	متوسط	متوسط	عالٍ	منخفض
	السلوك المنحاز	عالٍ: السعي الحثيث إلى النتائج	عالٍ: السعي الحثيث إلى النتائج	عالٍ: الحفز على المقابلة بالمثل	منخفض: تأخر/ توقف تام	منخفض: تأخر/ توقف تام	عالٍ: مصحوب بالتجنب
	احتمال المخاطر	مخاطر عالية، ثواب منخفض	غير موجود	مخاطر عالية، ثواب عالٍ	مخاطر منخفضة، ثواب منخفض	مخاطر عالية، ثواب عالٍ	غير موجود
	اتخاذ القرار	سريع (غير مهتم)	حذر (غير متأكد)	سريع (متهور)	حذر (محترس من النتيجة)	حذر (بتوانٍ)	سريع (غير مهتم)

الشكل 4.3: نبذة عن الآليات البينية التي تحكم ثنائية الشعور / السلوك.

(هذا الرسم البياني منقول عن روزمان وأنطونيو وجوز، 1996؛ سميث **Smith** وإلسويرث **Ellsworth**، 1985؛ فريجدا **Frijda** وكويبرس **Kuipers** وتير شور **ter Schure**، 1989؛ راجوناثان **Raghunathan** وفام **Pham**، 1999؛ لويوينشتاين **Loewenstein** وليرنر **Lerner**، 2003؛ تيدينز **Tiedens** ولينتون **Linton**، 2001؛ ماكي **Mackie** وويرث **Worth**، 1989؛ بودينهاوسين **Bodenhausen** وشيبارد **Sheppard** وكرامر **Kramer**، 1994).

بالنسبة للمستهلكين والموظفين على حدٍّ سواء، يعد احتمال (أو القدرة على تحمُّل) المخاطر أحد الاعتبارات الرئيسية. وهنا، فإن رفع شعار «**لا بد دون الشهد من إبر النحل أو لا حلاوة بدون نار**» لا يكون ذا معنى مفهوم أو معقول إلا لجمهور يشعر بأن هذا الشعار صحيح بالنسبة له. إننا سوف نخاطر بالسعي لتحقيق مكسب في الأغلب الأعم سواء كنا «سعداء» أو «غاضبين» أو «حزانى». غير أن الفارق بين هذه العواطف الثلاث يتمثل في أنه حينما نكون سعداء، فإننا نميل إلى أن نخاطر حتى وإن كان الثواب منخفضًا. ومع «الخوف»، تعد المخاطرة منخفضة لأن الخطر موجود بالفعل. أما مع «الحزن»، فإننا نشعر بأننا ليس لدينا ما نخسره.

وأخيرًا، فإن أساليب اتخاذ القرار تختلف كذلك تبعًا لاختلاف العاطفة. ويرجع هذا إلى أن المشاعر تقدِّم المعلومات، كما تؤثر كذلك على الكيفية التي نعالج بها المعلومات. وإذا ما كنا نشعر بأننا «سعداء» أو «غاضبون» أو «مشمئزون»، فإننا نتحرك سريعًا؛ لأننا غير قلقين (سعداء) أو غير صبورين (غاضبون) أو مثبَّطو الهِمّة (مشمئزون). وفي المقابل، فإن الشعور بـ «المفاجأة» أو «الخوف» أو «الحزن» يتركنا أكثر عجزًا عن الحركة.

ويمكن القول بصورة عامة إن هذه النتائج تبيِّن السبب في أنه يتعين على دنيا المال والأعمال أن تتعامل مع العواطف بجدية. ولا ينبغي تجاهلها؛ لأنها تؤثر على النتائج بل تُمليها، وتفرضها فرضًا أحيانًا. كذلك، فإن وصف شخص ببساطة بأنه يشعر شعورًا إيجابيًّا أو سلبيًّا ليس جيدًا بما فيه الكفاية. وكما رأينا من هذه النتائج السلوكية الخمس، فإنه يمكن لعاطفتين سلبيتين مثل الغضب والحزن ـ على سبيل المثال ـ أن تؤديا إلى نتائج شديدة التباين والاختلاف.

ولذلك، يمكن القول ببساطة إن التصنيفات البسيطة، مثل إيجابي أو سلبي ليست ذات رؤية سديدة بما يكفي للمساعدة في وضع الإستراتيجيات. وكما يبيِّن الشكل (4.3)، فإنه يمكن للعواطف السلبية المختلفة أن تؤدي إلى سلوكيات شديدة التناقض.

الحوافز: ما الذي يحثنا على العمل؟

خلاصة الأمر: لا توجد العواطف في فراغ. ويرجع هذا إلى أن هناك نوعًا من المثيرات يقوم دائمًا وأبدًا بحفز عواطفنا على العمل شريطة أن يكون قويًّا بما فيه الكفاية. ولكن عندما تختلف مثل هذه المثيرات سوف يختلف ما يرتبط بها من حوافز، إلا أن هنالك مَن يذهبون الآن إلى القول بأن الحوافز الأساسية التي تشكل الركيزة للأسباب والكيفية التي تؤثر بها تلك المثيرات علينا لا تختلف ولم تختلف خلال مسيرة التاريخ الإنساني. ولذلك، سوف نسلط الضوء هنا على الحوافز الأساسية الأربعة التي تم تحديدها في البحوث.

أسس عامة:

- توجد أربعة حوافز أساسية تغطي الأسباب التي تفسِّر التصرفات التي يقوم بها البشر.

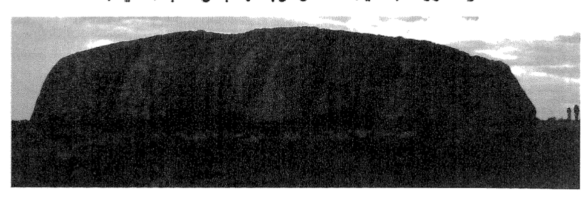
فهم الاحتياجات التي تحرِّك السلوك الإنساني

توجد أربعة حوافز أساسية تغطي الأسباب التي تفسِّر التصرفات التي يقوم بها البشر

حتى نعرف الكيفية التي يمكن بها للعواطف الأساسية أن تؤثر على سلوكنا، فإنه يكون من المفيد كذلك أن نعرف الحوافز الأساسية التي تتسبب في جعل عواطفنا تعمل. وفي كتاب «مُسيَّرون: **كيف تشكِّل الطبيعة الإنسانية اختياراتنا**» (2002) قام كلٌّ من لورانس Lawrence ونوريا Nohria ـ أستاذَيْ علم النفس التنظيمي بجامعة هارفارد ـ بتحليل حوافز السلوك الإنساني. وعلى حين كان اهتمامهما مُنصبًّا على بيئة العمل (أي: موظفي الشركات)، إلا أن النتائج التي خلصا إليها تنطبق كذلك على المستهلكين. فبعد مراجعة مكثفة، يذكر المؤلفان أن هناك أربعة حوافز إنسانية أساسية. وهي: **الدفاع**، و**الاكتساب**، و**الارتباط**، و**التعلم**. وعلى الرغم من أننا سنقوم بتفسير هذه الحوافز بمزيد من العمق قريبًا، إلا أنه يمكن تعريفها بصورة أساسية على النحو التالي:

- **الدفاع**: يُمثِّل الحاجة الأقدم، والأكثر بدائية في الغريزة المحضة (العمياء). وهي غريزة حب البقاء.

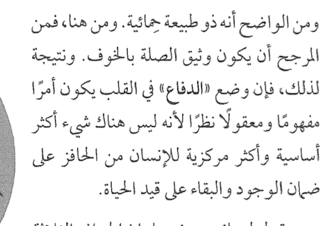
على نحو مشابه كثيرًا جدًا لـ «صخرة آيرس» Ayers في أستراليا، يمكن التخمين بأن الاستجابات العاطفية والحوافز الأساسية التي تقود القرارات الإنسانية لا تنفصل عن بعضها البعض منذ بدء الخليقة.



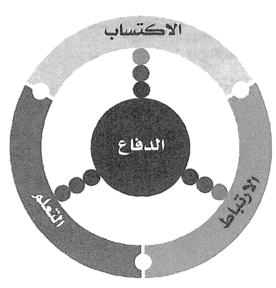
- **الاكتساب**: على الرغم من أن هذا الحافز ليس كسابقه مسألة وجود أو بقاء على قيد الحياة، إلا أن تبطين العُشّ بالريش يضيف إليه مزيدًا من الراحة.
- **الارتباط**: يعمل وجود حلفاء على توفير كلٍّ من الأمن، والبهجة.
- **التعلم**: قريب من تحقيق النمو الذاتي/ الروحي الذي يتربَّع على قمة مثلث أو هرمية الحاجات كما وضعها ماسلو Maslow.

يُعدّ وصف الترتيب أو العلاقات البينية التي تربط هذه الحوافز الأساسية الأربعة أمرًا مفتوحًا للتفسير والنقاش. وفي الشكلين (5.3) و(6.3) وكذلك في كافة الفصول التالية الخاصة بالتطبيقات، قررتُ أن أقوم بعمل رسم بياني لهذه الحوافز الأربعة بصورة مختلفة قليلًا عما هي في كتاب «مُسيَّرون». ويرجع هذا إلى أن لورانس ونوريا يصفان كل حافز أساسي على أنه يشغل ركنًا في ماسة diamond رباعية الجوانب. ويمكن لهذا الشكل أن يوحي بأن الحوافز المتقابلة من الناحية القُطرية: الدفاع/ الاكتساب في مقابل الارتباط/ التعلم تدور مع بعضها البعض وجودًا وعدمًا. غير أنه ليس في كتابهما ما يؤيد هذا الزعم.

وعلى النقيض من هذا، فقد سعيتُ إلى تفادي سوء الفهم هذا عن طريق إظهار الحافز الأقدم- في الواقع - والأكثر سلبية (الدفاع) الذي يحتل مركز هذا الرسم البياني أو قُلْ «قلب الماسة».



ومن الواضح أنه ذو طبيعة حِمائية. ومن هنا، فمن المرجح أن يكون وثيق الصلة بالخوف. ونتيجة لذلك، فإن وضع «الدفاع» في القلب يكون أمرًا مفهومًا ومعقولًا نظرًا لأنه ليس هناك شيء أكثر أساسية وأكثر مركزية للإنسان من الحافز على ضمان الوجود والبقاء على قيد الحياة.



الشكل 5.3: الحوافز الأساسية الأربعة.

ويقول لورانس، ونوريا: إن الحوافز الثلاثة الأخرى ذات طبيعة أكثر استباقية. وعليه، فقد تم تنظيمها حول حافز «الدفاع» الأكثر تضييقًا وتحفُّظًا. وفي الوقت ذاته، فقد تم الربط بين كافة الحوافز لتوضيح النقطة ـ على نحوٍ مماثل للعواطف الأساسية، والطريقة التي يمكن بها أن تترابط في توليفات متنوعة لتوليد عواطف ثانوية ـ المتمثلة في أن الحوافز الأساسية الأربعة على نحو مماثل للعواطف كذلك قد تتفاعل أو تعمل بصورة مستقلة عن بعضها البعض. ولذلك، سنقوم باستعراضها على هذا الأساس في الأمثلة التالية.

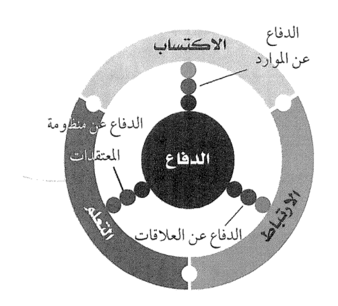
على نحو مشابه من حيث التعقيد لما قد يبدو عليه الأمر، فإن النتيجة التي خلصنا إليها هنا تتسم بالبساطة؛ حيث يذكر لورانس ونوريا أنه إذا ما تم تناول هذه الحوافز الأساسية الأربعة، فإنها تشكِّل مجموعة كاملة وعامة. والآن، هيا بنا نتتبَّع ما يستندان إليه من حجج وبراهين.

الحافز الأول: الدفاع

يُعدّ الحافز الأكثر أهمية وحيوية في ضمان وجودنا، وبقائنا على قيد الحياة. ويرجع هذا إلى أن حماية أنفسنا من الخطر، وتوفير الأمن يعدان أمرين أساسيين وقتما وأينما وُجد الإنسان. وإضافةً إلى دفع الأذى **الجسدي**، فإن هذا الحافز يتضمن كذلك الدفاع ضد كافة أنواع الأذى **النفسي** مثل قلة احترام الذات أو الإجهاد. وهما توليفة من الأذى العقلي، والجسدي. وعلى حين يكون حافز الدفاع سلبيًّا وارتداديًّا بصور أساسية، إلا أنه يمكن النظر إلى سلبيته بصورة إيجابية من حيث المدى الذي يحافظ فيه على الإنجازات المفيدة، ويحول دون إحداث تغييرات متسرعة.

وبالمثل، فإنه يمكن فهم النزعة الارتدادية لحافز الدفاع بالنسبة إلى الحوافز الأخرى. على سبيل المثال، حينما نتعرض للهجوم، فإننا نسعى إلى حماية «**الموارد**» (الممتلكات التي «**اكتسبناها**») و«**العلاقات**» (الأحباب الذين «**ارتبطنا**» بهم) و«**منظومات المعتقدات**» (القيم التي «**تعلَّمناها**» خلال الحياة). ولمزيد من التفاصيل، راجع الشكل (6.3).

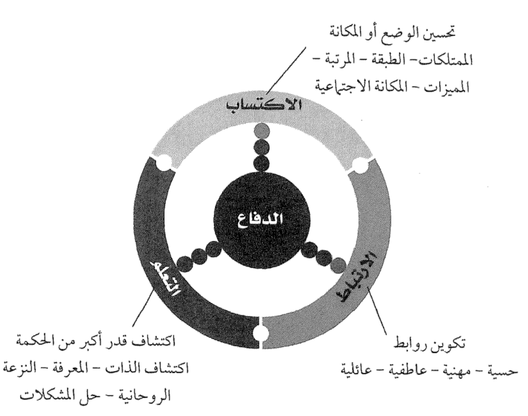
وخلاصة القول أن حافز الدفاع يحتل ـ منفردًا بلا منازع ـ مركز الدائرة في الرسم البياني الذي ترونه؛ لأنه يختلف اختلافًا بيِّنًا عن الحوافز الثلاثة الأخرى التي تتسم بطبيعة أكثر توسعية. وهو ما يلهمنا بتوسيع مداركنا. ويخاطر حافز الدفاع بالقتال حتى الموت في سيناريو تطوُّري تقليدي، إما الفوز أو الخسارة. وعلى النقيض من هذا، تقدِّم الحوافز الثلاثة الأخرى فرصة لمواقف لا يوجد بها سوى الفوز. وهي مواقف يُثري فيها الإنسان سلامته الجسدية، والاجتماعية، والعقلية (الشكل 7.3).



الشكل 6.3: حافز الدفاع.

يُعدّ حافز الدفاع هو الحافز الوحيد الأكثر أهمية في الدفاع عن وجودنا. وعلى الرغم من طبيعته الارتدادية، فإنه يمكن لهذا الحافز أن يتفاعل مع الحوافز الأخرى الأكثر توسعية للوصول إلى أهداف أوسع من الوجود أو البقاء الفردي على قيد الحياة.

والآن، يبيِّن الشكل (7.3) ما تدور حوله الحوافز الأكثر تطورًا:



الشكل 7.3: الحوافز الاستباقية.

يبيِّن هذا الرسم الأهداف أو نقاط التركيز الخاصة بكل حافز من الحوافز الأساسية الثلاثة الأخرى، الأكثر استباقية.

الحافز الثاني: الاكتساب

حينما لا يتم استخدامنا وتسخيرنا لصالح إفادة العائلة أو أحبائنا الآخرين المباشرين، يصبح **الاكتساب** هو الحافز الأناني الذي لا يهتم فيه الإنسان إلا بنفسه أولًا وأخيرًا «أنا، ومِن بعدي الطوفان». وعلى مستواه الأشد أساسية، فإن هذا الحافز يضمن وجودنا وبقاءنا على قيد الحياة عن طريق حفزنا إلى جمع الحاجات الأساسية مثل الطعام والمأوى. وعلى مستوى أكثر تقدمًا، فإن الهدف يتمثل في السيطرة على الأشياء ورموز القوة التي تحسِّن من مكانتنا ووضعنا بالنسبة للآخرين. وكثيرًا ما يستلزم هذا الحافز كذلك جمع المال والحلفاء لدعم هُويتنا، وجعل الحياة أكثر أمنًا وسعادة. ويبدو أن لدى البشر رغبة طبيعية في بسط

هيمنتهم، ونفوذهم داخل الهياكل والتنظيمات الهرمية. وهذا يفسِّر السبب في أن الخوف من الخزي والعار هو الجانب القاتم في هذا الحافز.

الحافز الثالث: الارتباط

جمع «أنا» هو «نحن». ومن هنا، فإن **الارتباط** يرتكز على حقيقة أنه يمكن لحياةٍ نتشاركها مع الآخرين أن تكون أكثر إشباعًا، وأكثر راحة. أما من منظور الفرص الإستراتيجية المواتية، فإنه لكي تكون الفرص جزءًا من مجتمع وترتبط بروابط قوية بحيث يمكن أن تؤدي إلى علاقات طويلة الأجل ينبغي أن تكون مدعومة بصورة متبادلة؛ بمعنى أن يسعى الجميع إلى نيل الرضا والقبول لدى بعضهم البعض.

الحافز الرابع: التعلم

على حين يكون حافز **الاكتساب** توسعيًّا من الناحية المادية، ويكون حافز **الارتباط** توسعيًّا من الناحية العاطفية، فإن حافز **التعلم** يكون توسعيًّا من الناحيتين الفكرية والروحية. ويرجع هذا إلى أنه يرتكز على الفضول الفِطري تجاه استكشاف العالم المحيط بنا. ولذلك، يمكن النظر إليه على أنه بحث دؤوب ومستمر عن زاد غير مادي. أما على المستوى العقلاني، فإن **التعلم** يدور حول جمع المعلومات للتخطيط للنتائج المحتملة، وللتنبؤ بها. ولكن إذا ما توغَّلنا في صميم الموضوع، فسنجد أن هذا الحافز يفسِّر سعينا إلى استكشاف طرق جمالية وروحية وأيديولوجية لتقييم العالم من حوالينا، وفهمه، وإدراك الغاية منه.

ويمكن القول بإيجاز إن هذه الحوافز الأساسية الأربعة هي معالم الطريق التي ينبغي على الشركات أن تضعها على الدوام نُصب أعينها. لماذا؟ نظرًا لأنه من أجل ابتداع المبادرات وتوصيلها، فإن هذا سوف يُنتج الالتزام على المدى الطويل من جانب المستهلكين والموظفين على حدٍّ سواء، كما يجب على الشركات ربط مبادراتها بهذه الحوافز الأساسية وثيقة الصلة بسلوك الإنسان إلى قيام الساعة.

مصفوفة الاقتصاد العاطفي:

تقديم نموذج إستراتيجي

خلاصة الأمر: بعد توضيح كلٍّ من العوامل الإنسانية الخاصة بالعواطف والحوافز، فقد آن الأوان لتقديم المنتج المشار إليه في بداية هذا الفصل. وهو «مصفوفة الاقتصاد العاطفي». ويمكن القول إن معناها الحرفي يشير إلى تكامل العواطف مع علم الاقتصاد. غير أنه من الناحية العملياتية الأكثر ثراءً، فإن معناها: إعطاء دنيا المال والأعمال طريقة للعلاج أو وصفة ناجعة ومجرَّبة تأخذ في الحسبان عاملين، هما: **الحوافز** التي تجعل الناس يقومون بأفعال أو تصرفات معينة، و**العواطف** التي تؤثِّر بدورها على تصرفاتهم هذه بصورة أكبر. وفي هذا **المبحث**، هيا بنا أولًا نقدِّم تعريفًا لهذه المصفوفة.

أسس عامة:

- تبيِّن هذه المصفوفة حقيقة، مؤداها أنه يمكن للسلوك أن ينشأ من خليط من العوامل.

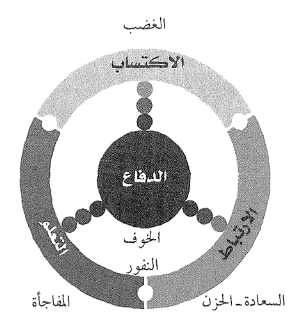
تعريف مصفوفة الاقتصاد العاطفي

تبيِّن هذه المصفوفة حقيقة، مؤداها أنه يمكن للسلوك أن ينشأ من خليط من العوامل

يتمثل الهدف من «مصفوفة الاقتصاد العاطفي» في استخدامها لوضع أُطُر إستراتيجية لقضايا الأعمال بطريقة تتجاوز النزعة العقلانية المحضة. ولتحقيق هذا الهدف، لا بد أن تكون هذه المصفوفة بسيطة بما يكفي لفهمها واستخدامها في آن واحد. غير أنها لا بد أن تكون كذلك مرنة بما يكفي لبيان حقيقة أن **السلوك ينشأ، ويتم توجيهه من خلال خليط من الحوافز والعواطف** على النحو الذي نطرحه بالفعل في هذا الكتاب.

وفي الفصول التالية الخاصة بالتطبيقات، سوف نستخدم بصورة متكررة هذه المصفوفة للمساعدة في وضع أُطُر لمناقشة قضايا الأعمال الأساسية الثلاث التي نخصِّص فصلًا لتناوُل كلٍّ منها.

ولكن، هيا بنا أولًا نوضِّح ما هي بالضبط «مصفوفة الاقتصاد العاطفي». على حين تُعدّ الحوافز الأساسية الأربعة مركزية بالنسبة لها، إلا أن هذه المصفوفة سوف تكون غير مكتملة بصورة مُحزنة إذا لم تأخذ العواطف في الحسبان. ولذلك، فإن الشكل (8.3) التالي يبيِّن كيف يمكن تخصيص مكان بداخل المصفوفة لكل عاطفة من العواطف الأساسية كما حدَّدها إكمان بناءً على الحوافز التي من المرجح بصورة أكبر أن تُثيرها. وعلى الرغم من أن هذا التخصيص ليس صارمًا أو نهائيًّا، إلا أن الهدف منه يتمثل في إعطاء القراء فكرة عامة عن الكيفية التي قد يتم بها الربط بين كلٍّ من الحوافز الأساسية والعواطف الأساسية.



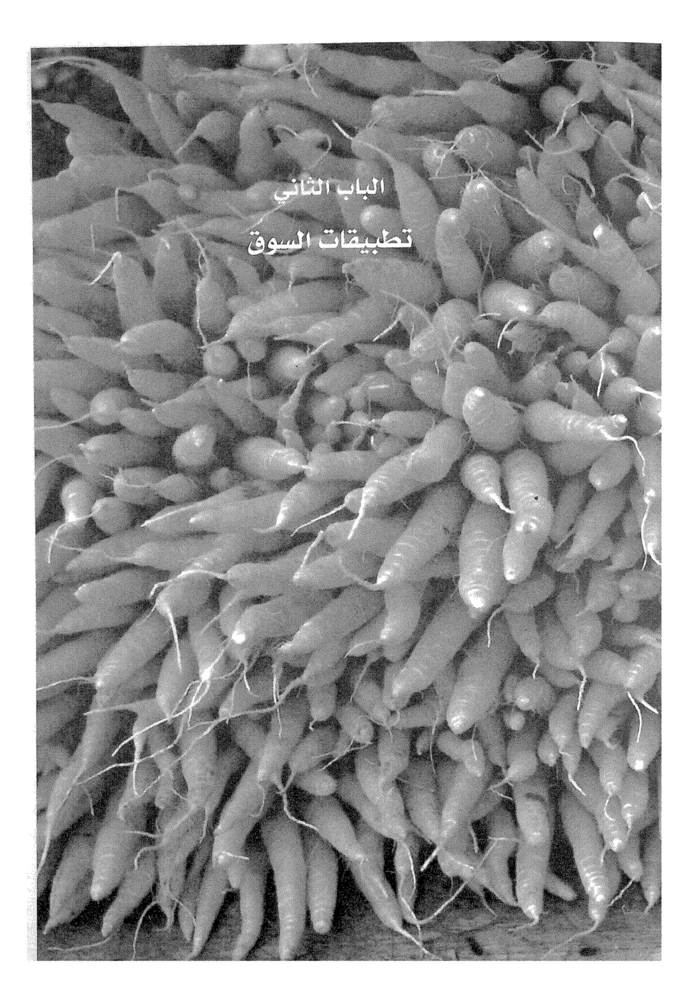
الشكل 8.3: مصفوفة الاقتصاد العاطفي.

كيف تتجمع العواطف والحوافز أزواجًا أزواجًا بصورة طبيعية؟

- يشكِّل حافز الدفاع مع عاطفة الخوف توليفة محتملة بالنظر إلى المخاوف المتعلقة بالوجود والبقاء على قيد الحياة.
- يتلاءم حافز الاكتساب مع عاطفة الغضب؛ لأن الغضب غالبًا ما يتطلب السعي إلى السيطرة على المغضوب عليه.
- يرتبط حافز التعلم مع عاطفة المفاجأة بعلاقة منطقية بسبب النزوع الغريزي إلى الاكتشاف.
- يتلاءم حافز الارتباط مع كلٍّ من عاطفتَي السعادة، والحزن؛ حيث إننا إما أن نحتفل بكوننا مع أولئك الذين نهتم بأمرهم ونرتبط بهم، وإما أن نأسف على فقدهم.
- يمكن لعاطفة النفور أن تتضمن رفض فكرة ما (حافز التعلم) أو شخص ما (حافز الارتباط) أو شيء ما (حافز الاكتساب).

في الأمثلة التالية، سوف نقوم بوضع إطار لكل قضية من قضايا الأعمال التي نتناولها من حيث الحافز أو زوج الحوافز الأكثر صلةً بها، وسوف نقوم بعد ذلك بتحديد مكان هذه القضية بالنسبة للحوافز عن طريق رسم سهم يشير إلى العاطفة التي تكون كذلك أكثر صلةً بالقضية. وفي أغلب الأوقات، فإن العاطفة التي تُعتبر أكثر صلةً بقضية الأعمال أو الأكثر إظهارًا للقضية التي نقوم بمناقشتها هنا سوف تكون هي العاطفة التي ينبغي على أصحاب الأعمال أن يسعوا جاهدين إلى «غرسها» في وجدان جمهورهم المستهدف سواء كانوا مستهلكين أم موظفين. غير أنها في أوقات أخرى، سوف تكون هي العاطفة السلبية التي ينبغي عليهم أن يسعوا إلى «استئصالها» من جذورها حتى لا يُعرِّضوا أهدافهم للخطر.

لقد وصلنا إلى نهاية «**الباب الأول**». ولذلك، أرجو أن يكون لدى القراء الآن كافة جوانب المعرفة الأساسية اللازمة لفهم الفصول التالية الخاصة بالتطبيقات. وللتذكرة، فإن «**الفصل الأول**» كان مخصَّصًا لتغطية الرؤى والأفكار المأخوذة من **علم المخ** فيما يخص عملية اتخاذ القرار لدى البشر. وأرسى «**الفصل الثاني**» دعائم وأسس **نظام تشفير وقراءة شفرة تعابير الوجه** باعتباره أداة لقياس ـ وبالتالي إدارة ـ الاستجابات العاطفية للناس. وأخيرًا، فقد بنى «**الفصل الثالث**» ما اصطلحنا على تسميته: «**مصفوفة الاقتصاد العاطفي**» التي سوف تقدِّم السياق النفسي لمختلف قضايا الأعمال التي تنتظر المناقشة. وعليه، فهيا بنا ننتقل إلى البابين المتبقيين. وهما: **الباب الثاني** الذي خصَّصناه لدراسة **تطبيقات السوق**، و**الباب الثالث** الذي خصَّصناه لدراسة **تطبيقات بيئة العمل** واضعين نُصب أعيننا الفرص المتاحة أمام تحقيق القبول العاطفي.



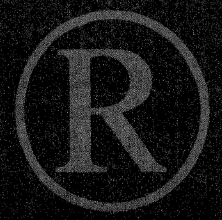
الباب الثاني

تطبيقات السوق

الفصل الرابع

بناء العلامة التجارية

يبرهن بناء العلامة التجارية على أنها استجابة لنزعة عاطفية بنسبة 200٪. وهل هناك دليل أفضل من بيع مشروب عديم الرائحة واللون والطعم في جميع أنحاء العالم وبأعلى الأرباح بفضل حقوق ملكية العلامة التجارية المدعومة باسم كبير وتعبئة متقنة وإعلان رائع. وهذه كلها مقدّمات أساسية لإيجاد عملاء يتسمون بالولاء.



الطرح العام

إن بناء العلامة التجارية ذو طبيعة عاطفية بصورة أساسية. ولذلك، كانت دراسة آليات بناء العلامة التجارية والتخطيط لها وإدارتها ستبدو حالة نظرية مجرَّدة ميؤوسًا من وضعها موضع التطبيق والممارسة ما لم توجد أداة فعالة مثل **نظام قراءة شفرة الوجه**. ومع ذلك، فإن أساس حقوق ملكية العلامة التجارية يتمثل في أن الشركة استطاعت غرس إحساس عميق بالولاء لها في وجدان مستهلكيها. وما هو الولاء إن لم يكن «إحساسًا»؟ ونظرًا لخلو الشركات من أداة مثل نظام قراءة شفرة الوجه تقيس هذا الولاء بمصطلحات الدراسات المسحية الخاصة برصد المدخلات **العاطفية** في مقابل المدخلات **اللفظية** ذات الطابع العقلاني، فإن هذه الشركات تكون في حاجة ماسّة إلى معرفة ما إذا كانت تتمتع حقًّا بحقوق ملكية العلامة التجارية أم لا. ولمساعدتها في تحقيق القبول والمشاركة العاطفية الحقيقية، فإن هذا الفصل سوف يركِّز على ما يلي:

- **المعتقدات المنعكسة**: يتمثل الأساس **الأول** لبناء حقوق ملكية العلامة التجارية في قيام الشركات باتباع إستراتيجية للعلامات التجارية ترتكز على العملاء، وتحمي الصحة العاطفية لعلاقتها بهم. وبالتبعية، فإن القيام بهذا يتطلب ضمان أن يرى المستهلكون معتقداتهم الشخصية التي يؤمنون بها إيمانًا راسخًا وقد انعكست صورتها في المنتجات التي يشترونها. ولذلك، ينبغي على الشركات أن تعكس المعتقدات الخاصة بالسوق المستهدف مع ربط معتقدات هذا السوق بمعتقد ثابت في العلامة التجارية. وتتمثل الإستراتيجية المثلى في أن يتم على الدوام بيع المنتجات التي تتماشى مع معتقدات المستهلكين. ويرجع هذا إلى أن البناء على الأسس العاطفية القائمة بالفعل في وجدان المستهلكين يفيد بصورة مثلى.
- **الانتماء**: يتمثل الأساس **الثاني** لبناء حقوق ملكية العلامة التجارية في توفير مكانة أو وضع من شأنها أن يحسِّن المستهلكون من هُوياتهم الذاتية فيما يتعلق بالانتماء أو العضوية المأمولة في المجموعات التي يتطلعون للانضمام إليها. ومن أجل تحقيق

هـذه الغايـة، قُمْ ببناء جسر يسـهِّل من عبور النـاس إلى تلك المجموعات دون سـواها. ويعني هذا أنه ينبغي أن يشـعر الناس بأن العلامة التجارية لا تتلاءم معهم فحسـب، بل إنها تتلاءم كذلك مع الجماعة الاجتماعية التي يأملون في الانتماء إليها. وبعد أن تم التعاطي مـع المعتقدات الفردية، والانتماء إلى الجماعة المأمولة تكون العلامة التجارية قد أصبحت في حصن حصين يحميها من الارتداد عن مكانتها الراسخة في وجدان المستهلكين.

- قصة للعِبرة: على حين يتسم الأساسان الأول والثاني لحقوق ملكية العلامة التجارية بطبيعة إستراتيجية، فإن الأساس **الثالث** يتسم بطبيعة تكتيكية. وهو ابتكار أو تأليف قصة علامة تجارية ثرية بما يكفي لجذب انتباه المستهلكين. وللقيام بهذا، قُمْ بسرد قصة للعِبرة تبني علاقة بين المستهلكين والعلامة التجارية عن طريق عرض شخصية حيوية يمكن للناس الارتباط بها، وعن طريق إقامة روابط متينة معهم. وبمرور الوقت، سوف تعمل توليفة من الشخصية والروابط على المساعدة في توجيه المستهلكين وإرشادهم بصورة بديهية نحو العلامة التجارية. وما عليك إلا أن تقوم بالتحقق من أنهم لن يساورهم القلق من استثمار أوقاتهم وأموالهم في شركة تفتقر قصتها إلى التأثير القوي.

والآن، فلْنُلْقِ نظرةً أكثر قربًا على الكيفية التي يتم بها بناء حقوق ملكية العلامة التجارية عن طريق البدء بالقيم الراسخة في وجدان المستهلكين.

المعتقدات المنعكسة:

وضْع القيم التي يؤمن بها المستهلكون في الاعتبار

خلاصة الأمر: يدور هذا المبحث حول تشجيع الشركات على ممارسة المعتقدات المنعكسة. ويرجع هذا إلى أن كل شيء يراه المستهلكون في العالم ينكسر ضوؤه عبر منشور القيم التي يعتنقونها. ولذلك، يجب على الشركات أن تحدِّد القيم التي تهم من الناحية العاطفية بصورة أكبر لأسواقها المستهدفة، وأن تتأكد من نقلها وبثِّها. ولدعم هذه النقطة، تتناول بقية هذا المبحث أولًا الأسباب التي تقف وراء فكرة أن **إدارة علاقات العملاء** تُعدّ رؤية فاترة وتُعْوِزها الحماسة لمعرفة المستهلكين. ثم سينتقل هذا المبحث إلى تناول **المعتقدات** على النطاق العالمي، وكذلك على النطاق المحلي.

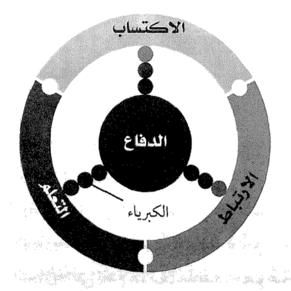
أسس عامة:

- تعني الإستراتيجية الخاصة بالمعتقدات أن المستهلكين لم يعودوا يفكرون في منتجات العلامة التجارية التي يرغبون في شرائها.
- تقدِّم إدارة علاقات العملاء بيانات تخلو من الإشارة إلى الشعور الفِطري فيما يتصل بمحتواها ككل.
- بالنظر إلى قوة كلٍّ من المعتقدات الدينية والعَلْمانية، لا يجوز مطلقًا الافتراء على إحداهما أو تشويه سمعتها.
- حدِّد القيم التي تكون حقيقية إلى حدٍّ بعيد، وتلك التي تكون أقل أهمية.

القدرة على الاحتمال

تعني الإستراتيجية الخاصة بالمعتقدات أن المستهلكين لم يعودوا يفكرون في منتجات العلامة التجارية التي يرغبون في شرائها

العملاء هم الأشخاص المرتبطون بالإستراتيجية الخاصة بالعلامة التجارية. ويرجع هذا إلى أن الإستراتيجية القوية المكتفية ذاتيًّا تعكس الاختيارات التي يفضِّلها العملاء. ويؤدي وجود مثل هذه الإستراتيجية إلى التحدث إليهم على قدر مستواهم: من هم، ومن الذين يرتبطون بهم، وما الذي يفضِّلونه ويقيِّمونه ويقدِّرونه. **وتعمل العلامة التجارية الواضحة الممتازة على حفز علاقة عاطفية عميقة إلى الدرجة التي لا يعود معها المستهلكون يفكِّرون فيما يشترونه.**



العاطفة والحوافز:

يُعدّ «**الكبرياء**» هو العاطفة الرئيسية هنا؛ لأن المستهلكين يريدون العلامات التجارية التي تدعم وتعزِّز كياناتهم أو هُوياتهم الذاتية لا أن تبخسها قدرها أو تتجاهلها. وبمعنى آخر، فإن لدى المستهلكين منظومات معتقدات يريدون حمايتها بصورة حتمية بعد أن كرَّسوا حياتهم للقيام بدور في هذا العالم. ولاغتنام هذه الفرصة، فإنه يتعين على الشركات أن تحدِّد حوافز المستهلكين لأجل «**الدفاع**» عن رؤاهم للعالم، والتي نشأت بطبيعة الحال مما يكون بمقدورهم «**تعلُّمه**» من تجارب الحياة.

ومن سوء الحظ أن الشركات تقوم كثيرًا جدًّا باختيار وتفضيل الشق الخاص بمنتجاتها وخدماتها... إلخ على الشق الخاص بعملائها. وكثيرًا جدًّا ما ينتهي الحال بالهدف الخاص بالتقدم على المنافسين بوجود مجرد علاقة عَرَضِية بالاقتراب أكثر من العملاء. ويتمثل الحل في تذكُّر أن العملاء يشترون منتجات العلامة التجارية التي تجعلهم يشعرون بالراحة، والسعادة، والكبرياء، والنجاح. ولذلك، لا تعني الميزة التنافسية المنصبّة على جودة المنتجات أي شيء للمستهلكين ما لم تكن منصبّة على ما تقدِّمه لهم.

مراحل نمو الشركة والتركيز على العملاء

بدء النشاط | النمو | النضج | الانحدار

الشكل 1.4: نقطة تحوُّل التركيز.

مع نمو الشركة في الحجم، فإنها تميل إلى أن تصبح منشغلة بصورة متزايدة بالديناميات الداخلية. وهو ما يؤدي إلى فقدان رؤية العملاء في هذه العملية (سلايوتسكي Slywotzky وماريسون Marrison، 2002).

وحينما يتم بناء العلامات التجارية بصورة صحيحة، فإنها تصبح ذات شخصية مميَّزة ومقبولة كامتداد للمعتقدات والقيم الخاصة بعملائها الموالين لها، والذين لم تكسب ثقتهم إلا بشق الأنفس. ويضيف كل من الثقة، والاعتقاد أهمية شديدة إلى نوعية العروض الخاصة بمنتجات العلامات التجارية. وهو ما يجعلها أقل عُرضةً للتآكل. ولذلك، يقوم المستهلكون بشراء منتجات العلامات التجارية التي تقدِّم لهم دعمًا عاطفيًّا ـ خصوصًا **الكبرياء** ـ للقرارات التي يتخذونها.

وعليه، فإن معتقدات المستهلكين، وحقوق ملكية العلامات التجارية ترتبطان ببعضهما البعض ارتباطًا وثيقًا؛ لأنهما تهتمان بسياسة النفَس الطويل. ولذلك، تتمتعان بالقدرة على الاحتمال. ويرجع هذا إلى أنه يتم بناء المعتقدات الأساسية فوق قواعد العواطف الأساسية التي تُعتبر بمثابة القوالب التي تحتوي على الدوافع التي تقود نتائج الأعمال التجارية. ولذلك، انسَ أي شيءٍ يتعلق بتغيير المعتقدات. إن العلامة التجارية تتقدم إلى المدى الذي ترتبط فيه بالمعتقدات، وتتحاشى ما ليس له مصداقية أو صلة وثيقة بها. ولكن، كيف تعرف الشركة أن رؤيتها تُحرز تقدمًا على المسار الصحيح؟ عن طريق قياس الاستجابات العاطفية الأساسية للمستهلكين.

في المثال التالي، قامت شركة سينسوري لوجيك باختبار منهج شركة تعمل في مجال سياحة المغامرات والمنتجعات فيما تعرضه وتقدِّمه عن طريق كتابة بيان بمهامها عبر شاشة كمبيوتر لمجموعة من أفراد عينة الدراسة واحدًا تلو آخر. وقد أردنا أن نعلم كيف سيستجيب السوق المستهدف بالفعل. وبإيجاز، يمكن القول إن بحثنا كان يدور حول توقيت ومدى ونوع الاستجابة العاطفية التي حدثت (الشكل 2.4).

بنط عريض	استجابة إيجابية
تحتها خط	استجابة محايدة / لا توجد استجابة
خط مائل	استجابة سلبية

سوف نقوم بإرشادكم وتوجيهكم عبر **عالم** من السفر **والترحال النشط** يتيح الفرصة للوصول إلى أماكن طبيعية والاطلاع على التجارب والخبرات الثقافية في كل أرجاء العالم الذي **تحدث** فيه أمور فريدة واستثنائية **للأفراد** من شروق الشمس إلى **غروبها**. ونحن ملتزمون بمساعدتكم على تحقيق أحلامكم *الخاصة بالتجارب والخبرات* الفريدة التي لا تنمحي من الذاكرة على الدوام والتي تُسعد في النهاية كلًّا من **الجسد والروح**... *مرارًا* وتكرارًا.

الشكل 2.4: استجابة عضلات الوجه لطريقة طباعة كل مهمة وفقًا لنظام قراءة شفرة الوجه.

الكلمات المطبوعة بالبنط العريض هي أجزاء من بيان تحديد المهام التي استجاب لها أفراد عينة الدراسة استجابات إيجابية. فما الذي كان له تأثير أكبر؟ كانت الشركة في حالة توجيه رسائل تخاطب **العقل**، وأخرى تخاطب **العاطفة** حينما استطاعت أن تتعهد بصورة موثوق فيها بتقديم عرض بالمغامرة الفردية التي كانت ستحوذ على رضا المشاعر إلى نهاية اليوم، وتُسعد كلًّا من الجسد والروح على السواء. وبمعنى آخر، فقد كان هذا العرض يروق لسوقها المستهدف حينما تلاءم مع قيم الجمهور، وأكَّد على أهمية أن يكونوا حيويين وعلى طبيعتهم وسعداء.

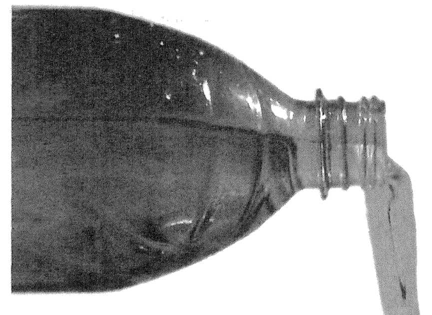
وعلى النقيض من هذا، فإن النص المطبوع بخط مائل يوضح المرات التي أثار فيها بيان تحديد المهام استجابات سلبية لدى أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم ربما كانوا يعتبرونه كلامًا فارغًا. وهو ما يقوِّض إستراتيجية تحديد المهام الخاصة بالشركة. وفي الوقت ذاته، لم يُثِرْ نصف البيان أي استجابة تُذكر أو قُلْ أثار استجابة محايدة على النحو الذي يبيِّنه النص الموضوع تحته خط. ويمكن القول بإيجاز إن مسوَّدة هذا البيان تحتاج مزيدًا من التدقيق والمراجعة إذا كانت الشركة ترغب حقًّا في تحقيق القبول لدى عملائها.

إدارة علاقات العملاء، ومستقبل هذه الإدارة

تقدِّم إدارة علاقات العملاء بيانات تخلو من الإشارة إلى الشعور الفِطري فيما يتصل بمحتواها ككل

نظرًا لأن إدارة علاقات العملاء تؤكد على «ما» (المنتَج) أكثر مما تؤكِّد على «مَنْ» (العميل)، فإنه لَأمرٌ سيئ للغاية أن تعتمد الرؤية الأكثر شيوعًا للعلاقة بين العلامة التجارية والعملاء في الوقت الحالي على مختلف حُزَم البرمجيات التي تتصل بإدارة علاقات العملاء. ويُعدّ اتباع هذه النصيحة خطوة أولى جيدة نحو العملاء، غير أن الوسائل الحالية الخاصة بإدارة علاقات العملاء لا تقوم أبدًا بإنجاز الرحلة كلها (ريجبي Rigby وريتشهيلد Reichheld وداوسون Dawson، 2003). وهي تبدأ بتسجيل المعاملات الفردية، وتنظيمها ثم تحدِّد حجم إنفاق العملاء، وعدد المرات التي غالبًا ما يقومون بالشراء فيها، وأين وكيف يقومون بالشراء.

غير أن لدى العملاء قصصًا أكبر بكثير يمكنهم سردها للعِبرة والعِظة. وعلى سبيل المثال، فربما يود المسؤولون التنفيذيون ـ الذين يفهمون أن الصلة العاطفية مهمة لإيجاد علاقة قابلة للتطبيق ـ الحصولَ على زاوية أكبر للرصد والتحليل. فبدون وجود طريقة للحصول على إحساس بما تعنيه البيانات بالفعل، ستكون البرمجيات الخاصة بإدارة علاقات العملاء مجرد كوب نصف مملوء. أليس كذلك؟ وبالإمكان ملء النصف الفارغ برؤية عاطفية حيوية. وسوف تزوِّد هذه الخطوة بالمعلومات كلًّا من الإدارة، والمصممين، وطاقم التسويق، وطاقم المبيعات، وغيرهم على مستوى أكثر شمولًا وأقوى صلة. وسوف تزوِّد مثل هذه الرؤية العملاء ـ إضافةً إلى تاريخ المعاملات ـ بالمعرفة اللازمة لبناء صلة أكثر قوة بين العلامة التجارية للشركة، وبينهم.



بدون وجود طريقة لفهم ما تعنيه من الناحية العاطفية البيانات الخاصة بإدارة علاقات العملاء، فإنها لا تعدو كونها الحل الخاص بالنصف المملوء من الكوب. ولذلك، فهي بحاجة إلى دفقة عاطفية شديدة.

المعتقدات الدينية، والعَلْمانية

بالنظر إلى قوة كلٍّ من المعتقدات الدينية والعَلْمانية، لا يجوز مطلقًا الافتراء على إحداهما أو تشويه سمعتها

توجد طريقة جيدة للبدء في تحديد المعتقدات الخاصة بالسوق المستهدف، تتمثل في دراسة كيف تقوم المجتمعات المختلفة بصياغة الرؤية العالمية للبشر. فيا أيتها الشركات المعنية بالتسويق على النطاق العالمي، لاحظي أنه في كتاب «**صدام المدنيات**[1] **وإعادة تشكيل النظام العالمي**» (1997) يذهب صمويل هنتنجتون Samuel Huntington الأستاذ بجامعة هارفارد إلى أنه منذ سقوط سور برلين قسَّم العالم نفسه إلى ثمانية تكتلات قوى مختلفة. وهي مقسَّمة على أساس منظومات القيم الدينية واللغوية. وهو ما يتطلب من الشركات التي تتطلع إلى تحقيق قبول ومشاركة عاطفية قصوى أن تعدِّل رؤيتها على حسب طلب العملاء.

(1) آثرتُ هنا الترجمة الصحيحة لعنوان الكتاب على الترجمة الشائعة: «صراع الحضارات». (المترجم).

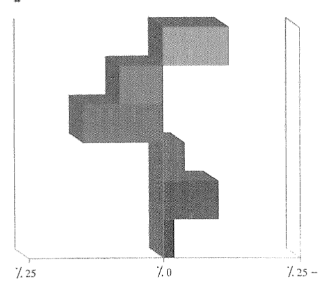
والسؤال هنا: ما هو الدور المحوري الذي يؤديه الدِّين في تحديد تكتلات القوى هذه؟ إنه دور واسع التأثير بصورة شديدة، حتى في الغرب الذي لا يحظى الدِّين فيه بأهمية كاملة؛ حيث يؤمن 85 ٪ من الأمريكيين فقط بوجود الله. وعلاوةً على هذا، فقد ارتفعت نسبة المسيحيين الذين يؤمنون بعقيدة «**الميلاد الثاني**»[1] في الولايات المتحدة الأمريكية من 12 ٪ في العقدين الماضيين إلى 45 ٪ (فيليبس Phillips، 2006).

وعليه، فإنه ينبغي تحقيق انسجام شديد بين مديري العلامات التجارية والوكالات الإعلانية، وبين تأثير الدِّين ودوره في منظومات القيم التي تشكِّل وجدان المستهلكين. وإلا، فإنهم يخاطرون بالوقوع تحت طائلة ازدراء الأديان. ولا يمثِّل الكبرياء عاطفة تافهة؛ لأنه خليط من السعادة، والغضب. ولذلك، فهو أفضل نوعًا ما من الغضب؛ حيث يتضمن لونًا من التحدي، ونزعةً لإثبات الذات. وبالنظر إلى صفة اليقين والانتصار التي تتسم بها هذه العاطفة، فإنه ينبغي أن تكون العلامة التجارية متنفَسًا لها وليس عقبةً كؤودًا تعترض طريقها؛ حيث إنه لا توجد شركة تود أن يُنظر إليها باعتبارها عدوًّا لمنظومة المعتقدات الخاصة بالسوق الذي تستهدفه.

---

(1) أو الولادة الجديدة Born-again: عقيدة دينية مسيحية تذهب إلى أن الإنسان يُولد مرتين: مرة بطريقة طبيعية، ومرة عندما يتخلص من المعصية بالتوبة. (المترجم).





■ المرأة ■ معتنقو العقيدة المورمونية
■ المتزوجون 3 زيجات أو أكثر ■ ذوو الأصول الإسبانية
■ الأمريكيون ذوو الأصول الإفريقية ■ البالغون من العمر 72 عامًا

الشكل 3.4: النتائج التي توصلت إليها شركة سينسوري لوجيك في مقابل الاستطلاع الذي قامت به مؤسسة جالوب.

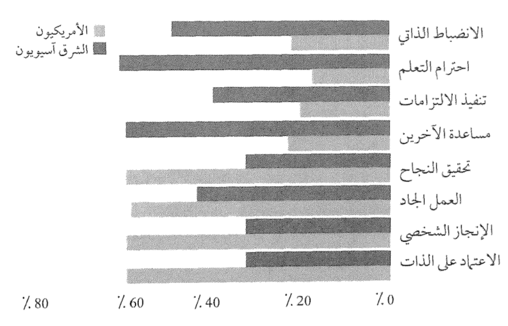
في عام 2007، قامت كلٌّ من مؤسسة جالوب Gallup، وشركة سينسوري لوجيك بإجراء دراسات قامتا فيها بسؤال الناخبين المحتملين في الولايات المتحدة: «هل ستترددون في انتخاب المرشح...؟». وكانت النتائج متباينة بصورة شديدة؛ حيث خلصت نتائج نظام قراءة شفرة الوجه التي توصلت عن طريقها سينسوري لوجيك إلى وجود انحياز بمقدار الضِّعف بين الناخبين حول السباق الرئاسي لعام 2008 عن النتائج التي توصَّل إليها استطلاع جالوب؛ حيث قلَّلت المدخلات اللفظية بصورة واسعة من ذكر مقدار الانحياز خاصةً عن الأبعاد ذات الحساسية الاجتماعية مثل العنصرية (5 ٪ في مقابل 43 ٪) والتمييز الجنسي (11 ٪ في مقابل 40 ٪). غير أن الأسوأ من هذا تمثل في عمدة مدينة نيويورك السابق رودولف جولياني Rudolph Giuliani الذي تزوَّج من ثلاث زوجات والذي خرقت حياته الشخصية الفوضوية البوصلة الأخلاقية للكثير من الناخبين، كما لاحقه عداؤه الشديد للعقيدة المورمونية[1] التي يعتنقها منافسه ميت رومني Mitt Romney.

(1) العقيدة المورمونية: هي عقيدة دينية مسيحية أنشأها جوزيف سميث عام 1830 في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أباحت تعدد الزوجات فترة ثم حظرته الكنيسة رسميًّا عام 1890. (المترجم).

ويمكن القول بإيجاز إن إظهار المعتقدات ينبغي أن يكون إستراتيجية جيدة ومتميزة. وهذا صحيح لأن المعتقدات ثمرة حياة كاملة من المعرفة، والتعلم. وهي تشكّل جوهر الشخصية الذي يدافع عنه الإنسان بعناد وصلابة، وأحيانًا يموت في سبيله.

ومن جانبه، يؤكد هنتنجتون على ثلاثة اتجاهات رئيسية عالمية. ويتمثل الاتجاهان الأول والثاني في التراجع النسبي للقوة الاقتصادية للدول الغربية ـ خاصةً أمريكا ـ وذلك بالنظر إلى صعود الدول الآسيوية، وخاصةً الصين. وتشترك الثقافتان الأمريكية، والشرق آسيوية في قيم قليلة ـ عدا العمل الجاد ـ وذلك على النحو المبيَّن بالنسب المئوية التي تُظهر تبنِّي السكان لأهمية القيم الثماني التي يتضمنها الشكل (4.4) التالي.

ومن المرجح أن تضم الدول الآسيوية سبعة من أكبر عشرة اقتصادات عالمية بحلول عام 2020؛ حيث أثبتت هذه الدول أن سر نجاحها الباهر يكمن في الكيفية التي دعَّمت بها قيم الثقافة الكونفوشية. كما يرحب زعماؤها وقادتها بالنظام والنزعة الجماعية، ويفرضون القيود على الفردية التي تُطلق العِنان لأهوائها. ولذلك، يعتبرونها آفة متفشية في المجتمع الغربي.



الشكل 4.4: الاختلافات في التوجهات القيمية بين مواطني الولايات المتحدة، وشرق آسيا.

فيما يتعلق بنسبة المواطنين الذين يتبنون هذه القيم الثماني، فإن الثقافتين الأمريكية والشرق آسيوية تشتركان في القليل عدا احترام العمل الجاد. وعليه، فإنه يتعين على واضعي إستراتيجيات العلامات التجارية مراعاة تعديل رؤاهم بناءً على طلب العملاء (هيتشكوك Hitchcock، 1994).

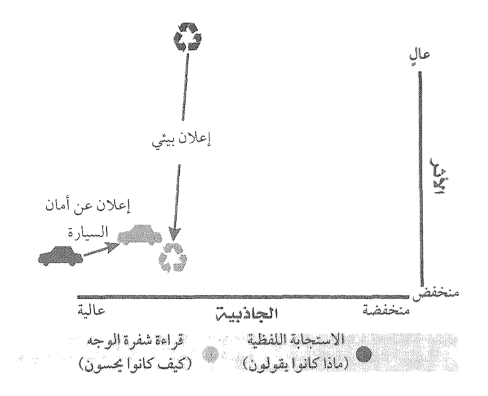
وما هو الاتجاه الثالث لهتنتجتون؟ **من المتوقع أن يبلغ عدد المسلمين من سكان العالم نسبة 30٪ بحلول عام 2025**. وهو ما سيجعل الاختلافات في القيم بين الغرب ذي الغالبية المسيحية، والعالم الإسلامي أكثر بروزًا بدرجة حادّة. ويعد تجاهل هذه الاختلافات بين الاثنين بمثابة تجاهل سوق من المحتمل أن يكون ضخمًا.

وعلى نحو أقرب إلى النطاق المحلي، هيا بنا الآن نلقي نظرة على مثالين للكيفية التي تؤثر بها منظومات المعتقدات على نتيجة الجهود المبذولة لتسويق العلامات التجارية. غير أنه عند القيام بهذا، فلْنضع نُصب أعيننا أن العلامات التجارية الشهيرة تتطور بطريقة كبيرة، وتجعل بإمكان قلة - إن كانت هناك أية شركة - من الشركات النامية المتطورة تنطلق بقوة لإحداث تغييرات سريعة وعميقة. ولذلك، فمن الصعب احتكار العلامة التجارية نظرًا لأن رسالة العلامة التجارية لا تتضمن أية دعوة إلى العمل، ولا أية حاجة إلى مشاركة الجمهور. ومن الناحية العملية، **فإن بناء العلامة التجارية عبارة عن خبرات متراكمة لسلسلة من الخطوات التكتيكية**. ولنتذكرْ أن الاختبار العاطفي أساسي لتجنب الانحراف، على المدى الطويل، الناتج عن العثرات أو الخطوات الخاطئة قصيرة المدى التي يمكن ألا يكون بالإمكان التحقق منها.

المعتقدات الأمريكية التي تتضمن السيارات والجنس

حدّد القيم التي تكون حقيقية إلى حدٍّ بعيد، وتلك التي تكون أقل أهمية

تتضمن الحالة **الأولى** شركة تصنيع سيارات أمريكية كبرى، كانت تلجأ إلى عمل إعلانات تؤكِّد على الأمان العائلي والوعي البيئي. وعلى حين كان الناس يزعمون أنه كان للإعلان الذي يتضمن وعيًا بيئيًّا تأثيرٌ أكبر، إلا أن البيانات العاطفية التي تم الحصول عليها من خلال نظام قراءة شفرة الوجه خلصت إلى نتيجة مختلفة؛ حيث كشفت عن أن الاهتمام بالأمان كان يتقدم بالفعل قليلًا عن نظيره الخاص بالبيئة على أساس معيار **الجاذبية والأثر** (الشكل 5.4).



الشكل 5.4: كوكب الأرض في مقابل وحدة العائلة.

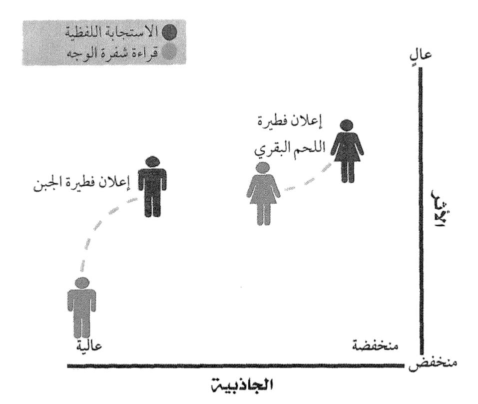
على الرغم من أن الناس كانوا يزعمون أنهم أكثر تأثرًا بالإعلان الذي يوقظ الوعي البيئي لديهم، إلا أن قراءة شفرة الوجه كشفت عن أن الإعلان ذا التوجه العائلي كان أقوى من حيث الجاذبية والأثر معًا. وبمعنى آخر، فقد أحبه الناس أكثر واستجابوا لرسالته بصورة أكبر.

يبدو أن كون الشيء «أخضر» يعد أمرًا جيدًا. غير أنه حينما تسوء الأمور بصورة شديدة، يرغب الناس في حماية أنفسهم وعائلاتهم بدرجة أكبر من رغبتهم في حماية أنواع الأحياء الأخرى عمومًا. ونتيجة لذلك، فقد يكون الإعلان الأخضر (البيئي) أكثر ملاءمة كدعامة أساسية متنامية وممتازة تساعد الشركة على المدى الطويل.

وتتضمن الحالة الثانية شركة أخرى في قطاع السيارات. وقد خططت هذه الشركة لعمل بعض البرامج التليفزيونية التي تحتوي على بعض الإيحاءات «الجنسية» منضمة بذلك إلى اتجاه متنامٍ من البرامج في هذا الخط. غير أنها أرادت أن تتأكد من أنها لن تسيء بذلك إلى النساء.

فما الخبر السارّ؟ تمثَّل في إدراك الشركة أنه من الأوفق اختبار هذه البرامج قبل القيام بتنفيذها من أجل عدم المخاطرة باستبعاد «شريحة» من المستهلكين. ويا لها من فكرة سديدة نظرًا لأن النساء يشكلن ما يربو على نصف سكان كوكب الأرض، وبالتالي فهُنَّ لسن سوقًا ذا بيئة ملائمة تمامًا لأمثال هذه البرامج.

وما الخبر السيئ؟ يتمثل في أن البرامج الخاصة بـ«فطيرة الجبن/ اللحم البقري» أثارت درجة أقل من الاستجابة الإيجابية لدى النساء من أفراد عينة الدراسة. ومن الواضح أن النساء قد وجدن المحتوى غير متفق مع منظومة القيم لديهن على النحو الذي وجده الرجال.



الشكل 6.4: الفروق بين الجنسين من حيث الاستجابة للبرامج التليفزيونية ذات الإيحاءات «الجنسية».

لا عجب في أن الرجال قد وجدوا الإعلان التجاري الخاص بـ«فطيرة الجبن» أكثر جاذبية بصورة كبيرة عما كانوا يرغبون في الإقرار به. غير أنه ربما بسبب الإفراط الممل في دغدغة مشاعر المشاهدين في البرامج التليفزيونية، فإنهم كانوا أقل تأثرًا بها بالفعل عما ذكروه. وفي المقابل، فقد أحبت النساء الإعلان ذا الإيحاءات «الجنسية» بدرجة أقل مما أحبه الرجال. غير أنهن كن كذلك أكثر تأثرًا نوعًا ما من الرجال، وكذلك أكثر سعادةً بالإعلان التجاري الخاص بـ«فطيرة اللحم البقري» عما أقررن به.

من الناحية التجارية، لماذا كان من المهم جدًّا معرفة أنه كان من المرجح أن تجد النساء الإعلانات التجارية مقيتة وكريهة وغير مستساغة؟ تأمل الإحصائيات التالية (بارليتا Barletta، 2003؛ شارب Sharpe، 2000):

- أثبتت التقديرات أن النساء مسؤولات عن 83 ٪ من كافة مشتريات المستهلكين بما في ذلك 80 ٪ من قرارات الرعاية الصحية، و91 ٪ من المشتريات المنزلية العامة، و94 ٪ من المشتريات الخاصة بالتجهيزات، و92 ٪ من الإنفاق في العطلات والإجازات، و62 ٪ من مشتريات السيارات.
- وفي الوقت الحالي، تكسب ما يربو على 30 ٪ من النساء أكثر من أزواجهن.
- كذلك تسيطر النساء على ما يربو على 50 ٪ من الثروة الخاصة في أمريكا (وهي نسبة من المؤكد أن تزداد نظرًا لطول أعمارهن).

ومنذ عقدين، توصلت إحدى الدراسات إلى أن 1 ٪ فقط من إعلانات المجلات كان يحتوي على نشاط جنسي ضِمْني. وبعد ذلك بعقد من الزمن، زادت الإيحاءات الجنسية بصورة طفيفة إلى نسبة 17 ٪. وفي الوقت ذاته، زادت نسبة النساء اللاتي يرتدين ملابس خليعة من 28 ٪ إلى 40 ٪ على حين زادت نسبة الرجال الذين يرتدون ملابس شبه عارية في أحوال متباينة من 11 ٪ إلى 18 ٪. وليس هناك دراسة معروفة قامت بتناول هذا الموضوع، غير أنه من المؤكد أن هذا الاتجاه آخذ في التنامي سواء اتفق مع منظومات القيم لدى الناس أم لا (ديفينبورت Davenport وبيك Beck، 2001).

الانتماء: نقطة التقاء الوضع بالأمن

خلاصة الأمر: نظرًا لأن العلامات التجارية ذات طبيعة اجتماعية، فإننا نعتمد عليها لتعزيز إحساسنا بالانتماء إلى القبيلة. وفي الواقع، فإن الشركات التي يكون الوضع الخاص بعلاماتها التجارية ذائع الشهرة جدًّا لدرجة أنه لا يوجد في ثقافتها ثنائية «نحن» و«هم» تصبح كل الأشياء لكل الناس. وهو أمر مستحيل، وبالتالي لا معنى له. ولذلك، يبدأ هذا المبحث بالتأكيد على الحاجة إلى أن تكون العلامة التجارية بمثابة جسر يعبر عليه المستهلك ليصل إلى المجتمع المرغوب فيه. ثم يُلقي هذا المبحث نظرة على عاملَيْن من عوامل الفُرقة والانقسام يجعلان الشركات تمر بوقت عصيب لاجتيازهما بصورة موفَّقة. وهما السن، والفروق العِرقية.

أسس عامة:

- عند بناء العلامة التجارية، تكون لدى الأفراد رغبةٌ عارمة في تحقيق وضع متميز «داخل الجماعة».
- بالنسبة لكبار السن، تصبح العواطف هي العملة الأكثر رواجًا في إقناعهم بقبول أي شيء.
- يتمثل الانحياز اللاشعوري لدى الناس في الاعتماد على القبيلة التي ينتمون إليها.

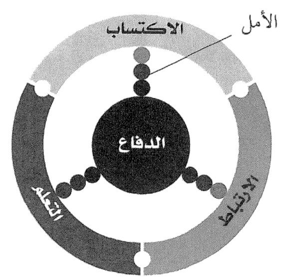
عبور الفجوات الشاسعة

عند بناء العلامة التجارية، تكون لدى الأفراد رغبةٌ عارمة في تحقيق وضع متميز «داخل الجماعة»

في كتاب «عشق العلامات التجارية» (2004)، يعرِّف دوجلاس آتكين Douglas Atkin عشق العلامة التجارية بأنه:

> «علامة تجارية تدين لها مجموعة من العملاء بالولاء، الإخلاص. وتكون أيديولوجيتها مميزة، ولها جمهور ملتزم ومحدَّد جيدًا. وهي تحظى بالإخلاص التام (أي: الذي لا تشاركها فيه علامة تجارية أخرى من نفس الفئة)، وغالبًا ما يصبح أفراد هذه الجماعة مدافعين متطوعين عنها».

العاطفة والحوافز:



يعتبر «**الأمل**» هو العاطفة الرئيسية بالنسبة لأولئك الذين يرون أن العلامة التجارية هي الوجهة المقصودة لقبيلتهم. إن العلامة التجارية التي تغذِّي هُويتنا وتعزِّزها عن طريق مساعدتنا على الانضمام إلى الآخرين هي شيء نفيس لا يُقدَّر بثمن. وتقع العاطفة المسؤولة عن تحقيق هذه الفرصة داخل «مصفوفة الاقتصاد العاطفي» بين حافزَي «**الاكتساب**»، و«**الدفاع**»؛ حيث يرتبط الحافز الأول بالوضع، والقوة على حين يرتبط الحافز الثاني بحماية أنفسنا من الضرر الذي يلحق بنا بسبب الرفض من جانب الجماعة التي نتطلع إلى الانتماء إليها.

وبمعنى آخر، فإن العلامات التجارية الكبرى تزيد من دافعنا الفِطري للانتماء إلى دائرة أضيق؛ حيث تؤكِّد هذه الدائرة على الهُوية التي نود أن نكون عليها مع بروز ثلاثة عوامل هنا بصورة خاصة:

يتمثل العامل **الأول** في أنه عند الاستجابة للرغبة المتجذِّرة في الطبيعة البشرية بكل مراحل تطوُّرها في التأثير على الآخرين يأتي دور العلامات التجارية في منحنا الشعور بالتفرد، والخصوصية، والأهلية للانتماء في أعين جماعتنا المفضَّلة أيًّا من تكون. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، فإن الخطوة الرئيسية تتمثل في اتخاذ وضع أكثر جرأة قليلًا من ذلك الخاص بالمنافسين. ولن يؤدي مجرد كون العلامة التجارية متوسطة أو عادية إلى جعلها ملحوظة في أي وقت بعد ذلك. ولذلك، إذا لم يكن وضع العلامة التجارية قابلًا للإدراك على الفور وذا أهمية للناس، فإن هذه العلامة التجارية عُرضة للخطر.

ويتمثل العامل **الثاني** في أن نتذكَّر أن التقدم التدريجي للعلامة التجارية، والمجد الذي تمنحه نظريًّا للموالين لها لا يكونان في النهاية على نفس القدر من الأهمية ما لم تحقِّق توافقًا صحيحًا وحقيقيًّا مع المجتمع الذي تُعرض فيه. ومع ذلك، فإنه يتعين أن تكون طموحاتنا الاجتماعية معقولة لهذه العلامات التجارية كي تكون حاضرة بشكل دائم وقوي وليست مجرد أحلام مستحيلة.

تضمَّن العاملان السابقان جماعات، نقرِّر نحن كأفراد الانضمام إليها. وهما عبارة عن أوجه شبه واختلاف نطبِّقها بأنفسنا. غير أنه أحيانًا يصبح جمهور العلامة التجارية الذي ننتمي إليه مقرَّرًا علينا بدرجة ما على الأقل. وهكذا، فإن العامل **الثالث** يتضمن مؤشرات غير قابلة للاختيار مثل السن، والجنس، والعِرق. وهو ما سوف نلقي نظرةً عليه فيما يلي.



تعزف العلامات التجارية الكبرى على وتر رغبتنا الكامنة في اجتياز الحواجز، وفي أن نصبح جزءًا من جماعة تمثِّل هُويتنا وأيضًا الهُوية التي نريد.

السن والشيخوخة

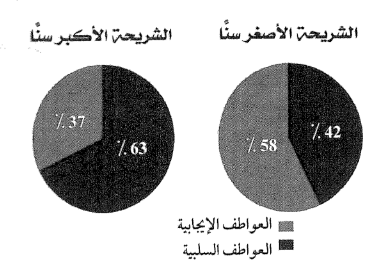
بالنسبة لكبار السن، تصبح العواطف هي العملة الأكثر رواجًا في إقناعهم بقبول أي شيء

تتكون أغلبية المستهلكين الجدد من أشخاص تجاوزوا منتصف العمر. وهنا، فإننا نقول لواضعي الإستراتيجيات الخاصة بالعلامات التجارية: انتبهوا إلى أن مستوى إنفاق أولئك الذين تجاوزوا سن 45 عامًا سرعان ما سيتجاوز مستوى الإنفاق الخاص بأولئك الذين

يقعون بين سن 18 و39 عامًا بمبلغ 1 تريليون دولار أمريكي. وفي الوقت ذاته، فإن أولئك الذين تزيد أعمارهم عن 50 عامًا في الولايات المتحدة يمثِّلون 44 ٪ من البالغين، ويسيطرون على 70 ٪ من ثروة البلاد. وعلى الرغم من هذه الإحصائيات، فإن 10 ٪ فقط من بين كل النفقات الإعلانية على العلامات التجارية تستهدف المستهلكين الأكبر سنًّا (ولف Wolfe وسنايدر Snyder، 2003).

وحينما نكبر في السن، فإن النصف الأيسر من المخ الذي يتعامل مع الكلمات يتحمل الأعباء الزائدة بسهولة أكبر. غير أن قدرة النصف الأيمن على التعامل مع الصور المرئية تظل ثابتة. وعليه، فسوف تجد الشركات أن سوق كبار السن أقل انسجامًا مع الحجج العقلانية المقنعة. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما هي الرؤية الأفضل إذًا؟ تتمثل الإجابة في مثيرات الجاذبية العاطفية، والمرئية، والذاتية التي تركِّز على الشبكات الثرية الموجودة لدى الأشخاص الأكبر سنًّا الخاصة بالتداعيات والذكريات طويلة المدى.

مرةً أخرى، فإن المقياس العاطفي هو المفتاح. ما مقدار الفارق الذي يمكن لسن الإنسان أن يُحدثه في حساب القبول والمشاركة العاطفية المحتملة؟ قليل جدًّا هو ما خلصت إليه سينسوري لوجيك في دراسة تتضمن مستثمرين على نفس الدرجة من الثراء مقسَّمين على حسب السن. القضية الأساسية الخاصة بإستراتيجية العلامة التجارية: هل سيقدِّم الاسم الشهير للشركة حقوق ملكية كافية لجعل الناس مطمئنين لعرض على شبكة الإنترنت يتطلب منهم تشارُك المعلومات المالية الخاصة بهم؟



الشكل 7.4: تأثير فروق السن على القبول والمشاركة عبر شبكة الإنترنت.

حينما تعلق الأمر بتحديد رغبة حقيقية في تشارُك الأنشطة المصرفية (البنكية) عبر شبكة الإنترنت، وجدت سينسوري لوجيك بعض الاستجابات المهمة. فعلى حين أقرَّت هاتان المجموعتان برغبة كبيرة في تقديم المعلومات الشخصية ـ بل وحتى الحميمة ـ المطلوبة، كانت الاستجابة العاطفية للشريحة الأصغر سنًّا تزيد عن الشريحة الأكبر سنًّا بنسبة 20 ٪. غير أن كلتا الشريحتين لم تشعرا بالراحة حيال هذه الفكرة بنفس الدرجة التي ذكرتاها.

وبالنسبة للأشخاص الأصغر سنًّا، فقد ثبت أن هذا الأمر أقل إقلاقًا مما كان بالنسبة للأشخاص الأكبر سنًّا. في حين كانت المجموعة الثانية أشد قلقًا فيما يتعلق بمسائل مثل سهولة الاستخدام، وجودة البرنامج ونوعيته، وأخيرًا ـ وبصورة خاصة ـ الأمن على شبكة الإنترنت. أما من حيث الاستجابات اللفظية، فلم يكن هناك أي فارق أساسي بين الشريحتين الأصغر والأكبر سنًّا حول إجابة السؤال التالي: «هل لديك رغبة في تقديم المعلومات الشخصية؟». غير أن قراءة شفرة الوجه كشفت بالفعل عن أن المجموعة الأكبر سنًّا كانت أقل رغبة بكثير في عمل ذلك عما زعمت (راجع: الشكل 7.4).

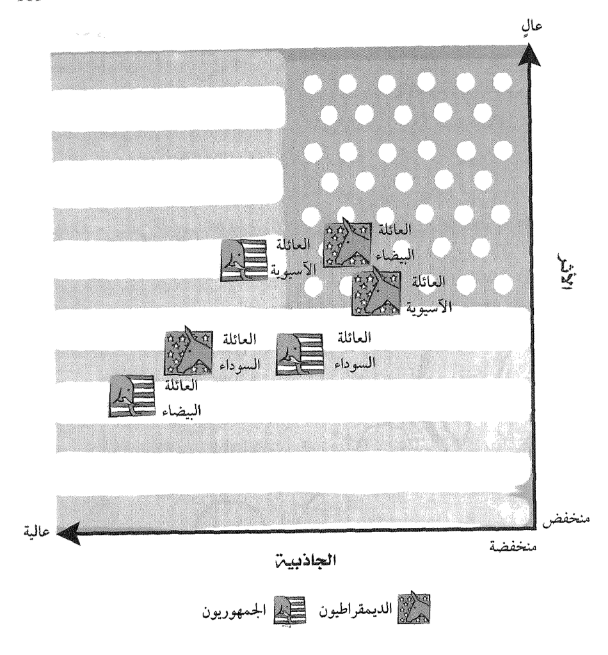
العنصر والعنصرية

يتمثل الانحياز اللاشعوري لدى الناس في الاعتماد على القبيلة التي ينتمون إليها

لا تظهر فكرة «الانتماء إلى القبيلة» في أي مكان على السطح بصورة أكثر قوة مما هو الحال فيما يتعلق بالقضايا التي تتضمن العنصر، والعنصرية. وعلى سبيل المثال، فقد خلصت دراسة أكاديمية تدور حول الأنماط العنصرية المقولبة racial stereotypes إلى أن الناس يميلون إلى تفضيل العنصر الذي ينحدرون منه. ويرجع هذا إلى أن الانحياز يتغلغل بصورة لاشعورية في اتجاهات الناس، وسلوكياتهم (وارتيك Wartik، 2004). ولذلك، فمما يثير الاهتمام بما فيه الكفاية (كما رأينا فيما يتصل بالبحوث المشتركة في **الفصلين الأول والثالث**) أنه يمكن للعواطف المختلفة أن تؤدي إلى نتائج مختلفة.

ويمكن القول بصورة خاصة إن الطلاب الذين تمت إثارتهم إلى حد «الغضب» على سبيل المثال في هذه الدراسة، كان من المرجح بصورة أكبر أن تكون لهم ردود فعل سلبية نحو أفراد المجموعات العِرقية الأخرى عما كان عليه حالهم نحو الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعاتهم العِرقية. وفي المقابل، فقد سهَّل «الحزن» بالفعل من درجة الانحياز. (وقد يرجع هذا إلى أن شعور الإنسان بأنه «في مرتبة أدنى» كان يؤدي إلى حساسية أكبر). ولذلك، فلا عجب من أن نقيض الحزن وهو «السعادة» قد ثبت أنها مثل «الغضب»؛ لأنها قد زادت من الاستجابات السريعة لدى الطلاب الرافضين لـ «الغرباء».

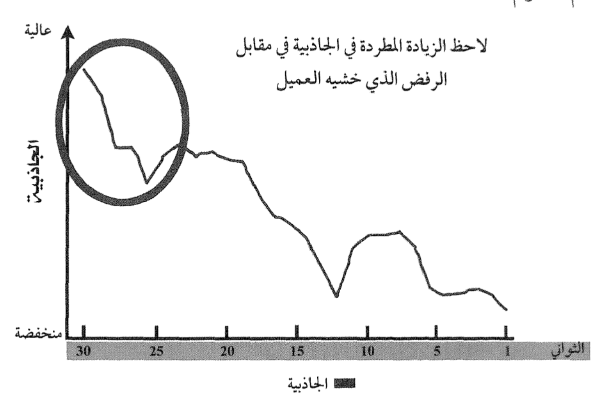
وفي بعض الأحيان، كان العملاء يطلبون مباشرة من سينسوري لوجيك التحقق من القضايا ذات الصلة بالانحياز العنصري.



الشكل 8.4: التفضيل على أساس العنصر، والانتماء للأحزاب السياسية.

طلبت منا شركة خدمات مالية إجراء اختبار في الولايات المتحدة على ثلاثة إعلانات مطبوعة كانت متماثلة من الناحية النصية غير أنه كانت بها عائلات تنتمي لأعراق مختلفة. وكان الانتماء للأحزاب هو المتغير الديموغرافي الرئيسي. وعلى الرغم من أن ما يربو على نصف «الديمقراطيين» الذين تم إخضاعهم للتحليل كانوا ينتمون إلى العنصر القوقازي (الأبيض) إلا أنهم كانوا أكثر إيجابية نحو العائلة الأمريكية ذات الأصول الإفريقية التي تبيّن أنها أفادت من عرض للخدمات المالية كان يهدف لمساعدة العائلات على شراء بيت أول لها. وفي المقابل، فقد كان الجمهوريون ذوو العنصر القوقازي (البيض) يشعرون في الأعم الأغلب بالدعم الأكبر من جانب أبناء عنصرهم.

وفي إحدى الحالات (الشكل: 8.4)، كانت الاحتمالات تتضمن تحديد الكيفية المثلى للحصول على قبول أعضاء الكونجرس الأمريكي والعاملين معهم من أجل حماية الميثاق الحكومي للشركة. وتمثلت نقطة التركيز الأساسية في اختبار ثلاثة إعلانات مطبوعة لمعرفة مدى الجودة التي حفزت بها برنامج لمساعدة الذين يشترون منزلًا للمرة الأولى. وفي حالة أخرى (الشكل: 9.4)، خشيت الشركة من أنها قد تؤذي مشاعر الأمريكيين ذوي الأصول الآسيوية. لماذا؟ تمثلت المخاطرة في أن البرنامج التليفزيوني الذي يعرض مسؤولًا تنفيذيًّا أشعث الشعر ينتمي للعنصر القوقازي (الأبيض) وهو يقابل نظراءه اليابانيين قد يكشف عن عدم الاحترام.



الشكل 9.4: الإقناع الآسيوي.

لم يؤدِّ برنامج تليفزيوني يتم الكشف فيه عن شخص أمريكي، والطعام بين أسنانه إلى إيذاء مشاعر الأمريكيين البيض. كذلك، ووفقًا لشريحة كبيرة من الأمريكيين من ذوي الأصول الآسيوية تضمَّنتها الدراسة، فلم يبدُ هذا بمثابة صفعة موجَّهة ضد كرامة الوفد الياباني الذي كان يلتقي به. وبدلًا من ذلك، فقد أسهمت كلتا المجموعتين في زيادة مطردة في الجاذبية في مقابل الرفض الذي أرادت الشركة أن تحمي نفسها منه.

ما هو الرأي أو الحكم الكلي المبني على هاتين الحالتين وحدهما؟ إنه يتمثل في أنه يمكن للانحياز أن يفسح مجالًا للتوافق. كذلك كن على حذر في الصراع الدائر بين الحافز المأمول لاكتساب الوضع والقوة، والحافز الحمائي الخاص بدفاع الإنسان عن نفسه ضد الإيذاء. ولذلك، انتبهْ جيدًا إلى أنه من الصعب تخيُّل أن الجزء الأكثر فِطرية في المخ، الذي يضم عاطفة الخوف، لا يميل أو ينحاز.

قصة للعِبرة: البيع بأساليب مألوفة ومريحة

خلاصة الأمر: تجذبنا القصص؛ لذلك ينبغي على الشركات سرد القصص بطريقة حيوية بما يكفي لبناء طبقة منيعة من القيم حول عروضها. وهنا، فإننا ندرس الخطوات اللازمة لبناء قصة محبوكة. وبعد تحديد أهمية سرد القصص، سوف يتناول هذا المبحث المكوِّنات الرئيسية للقصة. وهي: الشخصية والتداعيات أو ربط الأحداث ببعضها البعض. وأخيرًا، سأقوم بعرض ثلاث دراسات حالة سريعة لإيضاح النقطة المتمثلة في أن التداعيات أو ربط الأحداث ببعضها البعض، والمعتقدات تتفقان معًا لضمان أن تُؤتي حقوق ملكية العلامات التجارية ثمارها.

أسس عامة:

- لتجنب أن تكون العلامة التجارية مجرد أحداث أو سجل أعمال خاوٍ وأجوف، فإنه يتعين أن تُنشر شخصيتُها في كل اتجاه.
- لأن الشخصية الحميمة الجذابة تكون حيوية، فإن قياس الوعي وحده لا يكون كافيًا.
- تكمن حقوق ملكية العلامات التجارية في الشبكات العصبية التي يتم تكوينها من خلال التداعيات أو ربط الأحداث ببعضها البعض.
- حينما تواجهنا المعلومات الجديدة التي تُفتِّت معلوماتنا السابقة، فإننا نفضِّل ما نألف.
- يُفسح الكبرياء مجالًا لقبول الاعتذارات أو إعادة النظر في معتقداتنا.

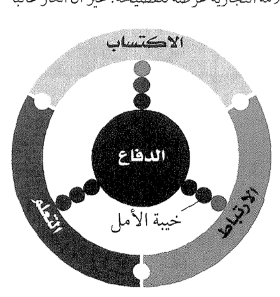
العلامة التجارية كأداة لسرد القصص

لتجنب أن تكون العلامة التجارية مجرد أحداث أو سجل أعمال خاوٍ وأجوف، فإنه يتعين أن تُنشر شخصيتُها في كل اتجاه

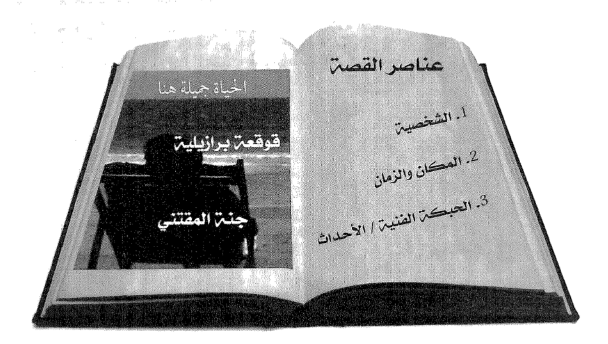
العلامة التجارية الكبرى هي أسطورة توجد في قمة الخواص الوظيفية التي تفي بالوعود المبذولة من جانب صاحب هذه العلامة، والتي تجعل قصتها تبدو حقيقية. وبمعنى آخر، إذا كانت العلامة التجارية تُنقل بصورة عاطفية، فإن أسطورتها تتحول إلى حقيقة بالنسبة لأفراد القبيلة الذين يدينون بالولاء لها. وعليه، فإنه يتعين أن يتوافق العرض مع الوعد الخاص بالعلامة التجارية، وإلا فسيتعرض كلاهما لخطر التدمير. وعلى نحو مماثل للأسطورة، فإنه من الصعب أن تشق العلامة التجارية طريقها وأن تترسخ وأن تنتهي.

العاطفة والحوافز:

المقابل للكبرياء هو العار. ولذلك، فدائمًا ما تكون قصة العلامة التجارية عُرضة للفضيحة. غير أن العار غالبًا ما يكون عاطفة قوية جدًّا لوصف رد فعل العملاء الذين كانوا موالين من قبل ثم توقفوا عن الشعور بذلك الولاء؛ لأنهم تبنَّوا قصة علامة تجارية أخرى نظرًا لأن تلك الخاصة بهم قد خذلتهم. وإن شئنا الدقة تعتريهم عاطفة «خيبة الأمل». ويتم الشعور بها حينما يخلص المستهلكون إلى أن قصة العلامة التجارية التي طالما استمعوا إليها، وقبلوها في قلوبهم لا تستحق الدعم. ومن ناحية «مصفوفة الاقتصاد العاطفي»، فإنه يمكن للشركات أن تحترس من تلك النتيجة عن طريق ابتكار قصة تمكِّن المستهلكين من «الدفاع» عن احترامهم لذواتهم، وفي الوقت ذاته تحتفظ برغبتهم في «الارتباط» بعلامتها التجارية.



وإذا ما انهار إيمان المستهلكين بقصة العلامة التجارية، فإنهم سوف يعتبرون رسالة هذه العلامة بمثابة كذبة كبرى. وحينئذٍ، فإن السقوط من قمة النجاح سوف يكون سريعًا مُريعًا. ولتفادي مواجهة هذا المصير السيئ، فإنه يتعين على الشركة أن تُثبت أن لديها أساسًا متينًا يدعم الوعد الخاص بعلامتها التجارية.



الشكل 10.4: عناصر قصة العلامة التجارية.

من أجل السرد الناجح من جانب الشركة لقصة علامتها التجارية، فإنه يتعين عليها أن تتأكد من أن كافة عناصر القصة ترتبط بالسوق المستهدف وتروق لرغباته. ويوضح هذا المثال حيلة شائعة يتم استخدامها للحث على السفر إلى الخارج. ويتمثل الهدف في بيان مشهد لا يمكن أن يتخيل العملاء المستهدفين أنفسهم فيه فحسب، ولكن يمكنهم كذلك أن يرغبوا في المشاركة فيه.

وبعد ذكر هذا، فإن العلامات التجارية ـ وبخاصة الكبرى منها ـ تركِّز في النهاية وبصورة أكبر على وعودها الضمنية ذات التوجه العاطفي. وسوف تتلاشى بمرور الوقت الفوائد والميزات المرتكزة على المهام والتي أوجدت في البداية حاجة للشركة. ويحدث هذا التعاقب لسببين.

يتمثل السبب **الأول** في أن أية ابتكارات تقنية أو تشغيلية كانت قد زوَّدت الشركة في الأصل بميزة سوف تعاني منها في النهاية. ويحدث هذا التغيير نظرًا لأن المنافسين يتبنَّون موقفًا «أنانيًّا».

أما السبب **الثاني** والإيجابي بصورة أكثر كثيرًا، فيتمثل في أنه بمرور الوقت تنتقل العلامات التجارية من وضع أطر لجاذبية عرضها من حيث «**الحقائق**» إلى وضع أطر للجاذبية من حيث «**الصورة الذهنية**». وأنا لا أقصد بهذا قول «الأكاذيب»، بل إن المقصود بالصورة الذهنية يتمثل في أنه بمرور الوقت تحل القصة الخاصة بالعلامة التجارية محل المنتَج الواقعي المعروض،

وتصبح هي البديل ذا القيمة. ولذلك، لم تعد العلامة التجارية هي منصة التشغيل للعرض ذي التوجه العقلاني بل إنها اكتسبت قوة عاطفية لا تكمن في «الحقائق» بل تكمن في الإيمان، والاستمتاع بها، وسهولة التواصل معها.

ونتيجة لهذه النقلة النوعية من السرد إلى الصورة الذهنية، فإن حقوق ملكية العلامة التجارية تتجمع وتتراكم إلى حدٍّ أن تقدِّم قصة العلامة التجارية الخاصة بالشركة المكوِّنين الرئيسيين للقصة الناجحة. ويتمثل **الأول** في الشخصية الجذابة، على حين يتمثل **الثاني** في التداعيات المميزة الإيجابية التي تصبح الشركة عن طريقها مألوفة، ومريحة لأفراد سوقها المستهدف.

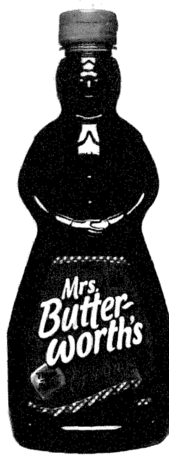
ولْندع التداعيات جانبًا حتى وقت قصير لاحق. والآن، هيا بنا نركِّز على ما تقصده الشركة من تطوير الشخصية المميزة لعلامة تجارية خاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدِّمها.

أولًا، تذكَّر المعادلة التي مفادها أن: «العواطف المتكررة تشكِّل الأساس للسمات التي تشكِّل بدورها الشخصية». ولذلك، بالإضافة إلى منظومات المعتقدات والسعي للانتماء إلى قبيلة، فإن هناك سببًا أساسيًّا آخر في أن بناء العلامات التجارية مسألة عاطفية عميقة؛ حيث إنها تتضمن تطوير شخصية مميزة لعلامة تجارية. والقدرة على جعل ذلك يحدث تعمل على مساعدة الشركة نظرًا لأنها:

- تمكِّن المستهلكين من التعبير بصورة رمزية عن أنفسهم أو ذواتهم المثالية أو الأبعاد الانتقائية لأنفسهم فيما يتعلق بالعلامة التجارية.
- تضمن سياقًا مميزًا وثابتًا نسبيًّا لعروض الشركة. وهو ما يميِّز بقوة بينها وبين عروض الشركات الأخرى، ويدعم تفضيلات المستهلكين واختياراتهم واستخدامهم.
- تقدِّم قاسمًا مشتركًا للمساعدة في تسويق علامة تجارية على النطاق العالمي، وعبر الثقافات المختلفة.

وبالنظر إلى هذه الفوائد والمزايا المهمة، فإنه ينبغي على الشركات ـ وإن كانت غالبًا لا تفعل ـ أن تنتهز الفرصة لتطوير شخصيات قوية. ولكنها بكل أسف لا تقطع سوى نصف الطريق فقط نحو تحقيق ذلك الهدف. وفي كتاب «**بناء العلامات التجارية العاطفية**» (2001) يصف مارك جوبيه

Marc Gobé كيفية فشل بناء العلامات التجارية عن طريق ملاحظة أن لدى شركة «أميريكان إيرلاينز» للطيران «هُوية» قوية على حين أن لدى شركة «فيرجين إيرلاينز» للطيران «شخصية».



هذا، ويُعدّ التمييز والوعي كافيين لإعطاء هُوية. غير أنه لتصميم شخصية جذابة ولافتة لعلامة تجارية، فإنه يتعين على الشركة **ألا تكتفي بأن تصبح وجهًا مألوفًا فحسب، ولكن وجهًا لصديق كذلك**. وحينئذٍ فقط، يمكن للعلامة التجارية أن تشق طريقها في مسار عاطفي مختصر في المخ. وتساعد الثقة في تمكين المستهلكين من الاسترخاء، والقيام بطريقة أكثر بديهية باختيار العرض. ومع وجود مزيد من السلع والإعلانات الخاصة بالعلامات التجارية للنظر إليها أكثر من ساعات اليوم! فإن هذا التمييز اللاشعوري المرتكز على العاطفة يعد بمثابة منجم ذهب في إقناع المستهلكين في ظل الاقتصاد العالمي المتلاطم الأمواج اليوم.

تحدَّثْ عن الشخصية المؤثرة. ما المريح أكثر من العلامة التجارية «مسز باترويرث»؟ مما لا شك فيه أنه الصورة الذهنية من هذه النوعية.. صورة الجدة التي تجعل مذاق الشراب أكثر حلاوة بكثير (الصورة نقلًا عن مجلة «الأطعمة الممتازة»).

الشخصية المؤثرة

لأن الشخصية الحميمة الجذابة تكون حيوية، فإن قياس الوعي وحده لا يكون كافيًا

لا يُعدّ بناء العلامة التجارية سمة أو حتى ميزة. إنها علاقة مبنية على صلة عاطفية. وبالتالي، فإن النماذج الاقتصادية البحتة وحدها تُخفق وتخطئ في إصابة الهدف. وهذا هو الحال كذلك بالنسبة لأوصاف العلامات التجارية، والتي تحاول تحديد قيمة هذه العلامات بناءً على المعادلات التي تتضمن الوعي، والسمة البارزة، وما إلى ذلك. ولماذا تكون هذه المعادلات غير كافية؟ يتمثل السبب في أنها لا ـ ولا يمكنها أن ـ تحدِّد من الناحية العاطفية كيف يتكون شعور المستهلك في هذه العلاقة التي تربطه بالعلامة التجارية من وجهة نظره.

اعتمادًا على ما إذا كان هناك توافق جيد للشخصية معنا أم لا، فإننا نقع في حُبِّها أو العكس. ولإثبات صحة هذه الفرضية، فقد قررت سينسوري لوجيك النظر إلى العلامات التجارية كي تتبين مقدار الوهج أو الحب من أول نظرة الذي يوجد في الشخصية المتصوَّرة للشركة.

وقررنا اختبار أفضل عشر أيقونات في القرن العشرين من كتاب «**عصر الإعلان**» من أجل معرفة أيٍّ منها تحتفظ بحقوق ملكية علامة تجارية عاطفية بين مستهلكي القرن الحادي والعشرين. والسؤال هنا: هل أيقونات العلامات التجارية الأمريكية الشهيرة هذه لا تزال تقدِّم الراحة والطمأنينة اللتين يرغب فيهما المستهلك؟ وبما أننا نتحدث عن العلاقات، فهل هناك فروق بين الجنسين من حيث كيفية ارتباط الرجال والنساء بهذه الأيقونات؟

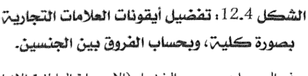
فيما يلي نعرض موجزًا (الشكلان 11.4، 12.4) لما توصلتْ إليه سينسوري لوجيك من خلال دراسة تتناول كلًّا من معدل الاستجابة العاطفية (كيف يهتم الناس بالأيقونات سواء إيجابًا أو سلبًا)، ومقدار جاذبية الأيقونات (مقدار التفضيل أو الترجيح).

المعدل الكلي للاستجابة العاطفية	
رجل مارلبورو	٪82
البقرة إلسي	٪80
بيتي كروكر	٪73
العمة جيميما	٪73
ماكدونالد	٪73
جندي المشاة	٪66
المنشِّط باني	٪66
رجل ميشيلان	٪61
العملاق الأخضر	٪55
النمر توني	٪54

الفروق بين الجنسين (استجابة ٪)	
رجل مارلبورو	٪37
العملاق الأخضر	٪33
ماكدونالد	٪33
بيتي كروكر	٪31
العمة جيميما	٪31
رجل ميشيلان	٪21
جندي المشاة	٪18
المنشِّط باني	٪18
البقرة إلسي	٪17
النمر توني	٪7

الشكل 11.4: معدلات الاستجابة العاطفية تجاه أيقونات العلامات التجارية بصورة كلية، وبحساب الفروق بين الجنسين.

تبيِّن هذه الرسومات معدلات الاستجابة التي أثارتها كل أيقونة خاصة بعلامة تجارية بصورة كلية، وبحساب الفروق بين الجنسين. وتوضِّح الفروق بين الجنسين أيهما كانت استجابته أعلى، وإلى أي درجة (اللون الغامق = الذكر، واللون الفاتح = الأنثى).



الشكل 12.4: تفضيل أيقونات العلامات التجارية بصورة كلية، وبحساب الفروق بين الجنسين.

تبيِّن هذه الرسومات مستوى التفضيل (الاستجابة العاطفية الإيجابية) الذي أثارته كل أيقونة بصورة كلية، وبحساب الفروق بين الجنسين. وتوضِّح الفروق بين الجنسين أيهما كانت استجابته الإيجابية أعلى، وإلى أي درجة.

المعدل الكلي للاستجابة العاطفية	
العملاق الأخضر	٪93
جندي المشاة	٪91
المنشط باني	٪55
العمة جيميا	٪54
النمر توني	٪52
البقرة إلسي	٪43
رجل ميشيلان	٪43
رجل مارلبورو	٪41
ماكدونالد	٪38
بيتي كروكر	٪18

الفروق بين الجنسين (استجابة ٪)	
النمر توني	٪28
ماكدونالد	٪23
العملاق الأخضر	٪15
رجل مارلبورو	٪15
البقرة إلسي	٪15
المنشط ياني	٪9
جندي المشاة	٪7
العمة جيميا	٪6
بيتي كروكر	٪4
رجل ميشيلان	٪1

معدل الاستجابة بصورة كلية

- حتى بعد أن انحسرت الأضواء عن «رجل مارلبورو» Marlboro [راعي البقر فوق جواده]، فإنه لا يزال الأكثر جاذبية من الناحية العاطفية بفضل استجابة الذكور بنسبة 100 ٪ لصالحه؛ حيث شعر كل رجل تم اختباره برد فعل لهذا «الرجل» كرمز لما تعنيه الرجولة الحقة.
- إلا أنه من ناحية أخرى، فقد مُنيت الأيقونات الذكورية بالفشل الذريع. ولم تقم الأيقونات الأنثوية بأسوأ من الارتباط بالفائز الثالث، على حين كان معدل الاستجابة لـ «النمر توني» على سبيل المثال قرابة 30 ٪ أدنى من راعي بقر مارلبورو.

معدل الاستجابة: بحساب الفروق بين الجنسين

- يعد كل من «رجل مارلبورو» و«العملاق الأخضر» و«رجل ميشيلان» Michelin أمثلة على رجال متمتعين بصفات الرجل الحق، مع مزيد من القوة الرادعة بالنسبة للفتيان. وفي المقابل، فقد أثار رونالد ماكدونالد Ronald McDonald وبيلسبيري Pillsbury جندي المشاة اهتمامًا مؤقتًا عن طريق الحصول على نسبة من النساء أكبر من الرجال.

ومما لا يدعو إلى الدهشة أن كلًّا من بيتي كروكر Betty Crocker والعمة جيميما Aunt Jemima قد فعلتا هذا بالمثل بين النساء.

التفضيل: بصورة كلية

- كان اللذان حازا على القدر الأكبر من الحب، هما: «العملاق الأخضر» جولي Jolly، يليه بيلسبيري «جندي المشاة». ولم تقترب من هذه المكانة أية أيقونة أخرى. وجاءت «بيتي كروكر» في ذيل القائمة. وهو ما أثبت صحة قرار «جنرال ميلز General Mills» بتغيير غلافها عن طريق إبدال صورة «بيتي» التي تبدو متجهِّمة نوعًا ما بصورة ملعقة!

التفضيل: بحساب الفروق بين الجنسين

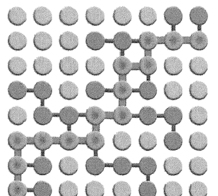
- تنقسم معدلات الاستجابة العاطفية على أساس الفروق بين الجنسين؛ حيث كان لدى الرجال رد فعل أكبر تجاه أيقونات العلامات التجارية الذكورية، والنساء تجاه أيقونات العلامات التجارية الأنثوية. إلا أنه لم يحدث مثل ذلك الانقسام بخصوص التفضيل؛ حيث كان «رجل ميشيلان» هو الأحسن في تحقيق درجات متساوية من الجاذبية بين الرجال، والنساء على السواء.

لماذا نُولي أهمية للتداعيات؟

تكمن حقوق ملكية العلامات التجارية في الشبكات العصبية التي يتم تكوينها من خلال التداعيات أو ربط الأحداث ببعضها البعض

تعمل الشخصية المميزة على جعل قصة العلامة التجارية تتحرك وتمضي قُدُمًا. غير أنه في النهاية تتكشف القصة بناءً على القرائن التي نقوم شعوريًّا أو لاشعوريًّا باللجوء إليها عند التفاعل مع العلامة التجارية. أما فيما يتعلق بالمكان الذي تتكشف فيه قصة العلامة التجارية، فإنه يكون مستترًا في الأعم الأغلب. وفي النهاية وكما يذكر كلٌّ من آل Al ولورا رايس Laura Reis في كتابهما «**أصل العلامات التجارية**» (2004): «لا يحدث بناء العلامة التجارية إلا في العقل، وليس لها أي واقع مادي». وتؤدي هذه الحقيقة إلى جعل إدارة بناء العلامة التجارية أمرًا صعبًا نظرًا لأن كفاءة بناء العلامة التجارية تكون في الأساس لاشعورية، وعاطفية، ومعتمدة (على الأقل جزئيًّا) على علم الأعصاب Neurology.

وكما سبق ذكره في **الفصل الأول**، فإن العَصَبونات (الخلايا العصبية) التي تُصدر إشاراتها (شراراتها) معًا تترابط معًا. ومن الناحية العملية، فإن هذه الرؤية العلمية تعني أن التجارب والخبرات تعيد ربط أجزاء المخ الثلاثة عن طريق دمج الشبكات العصبية. ونتيجة لذلك، فإن **ما رأيناه من قبل يجعلنا نميل إلى ما يمكننا ـ وما سوف يكون من المرجح ـ أن نراه في المرات التالية تقريبًا**. ولذلك، تنبني الذاكرة حول الروابط المؤثرة التي تصبح أشد كثافة وثقلًا إذا ما تم دعمها وتعزيزها بصورة متكررة (الشكل 13.4).



الشكل 13.4: بناء العلامات التجارية عبر العَصَبونات (الخلايا العصبية).

تعمل المسارات العصبية المستخدمة بصورة دائمة على إيجاد روابط أقوى وأسرع (بانيش **Banich**، **2004**).

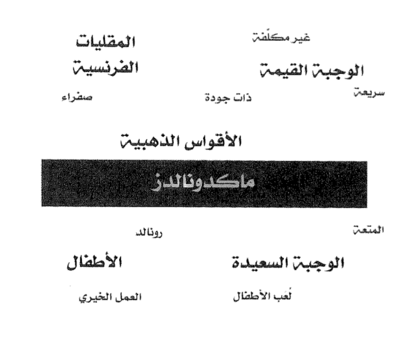
وهكذا بالإضافة إلى إظهار شخصيات قوية مولِّدة للانطباعات، فإنه ينبغي على الشركات كذلك أن تسعى سعيًا حثيثًا إلى تعزيز القصص الخاصة بعلاماتها التجارية عن طريق ابتكار صور ذهنية غنية بالتداعيات. وتحضُرني هنا حالة ذات صلة بهذه النقطة. وهي حالة «سلسلة مطاعم ماكدونالدز». فعلى الرغم من بعض المشكلات التي ظهرت في السنوات الأخيرة، قام مؤسِّسها راي كروك Ray Kroc ببنائها من الألف إلى الياء عن طريق رسم كل ما تعلَّمه عن سرد القصص من أحد زملائه الأعضاء في الصليب الأحمر خلال الحرب العالمية الثانية؛ وهو والت ديزني Walt Disney.

هل من قبيل الصدفة المحضة أن تكون مطاعم ماكدونالدز هي المكان الذي يود الأطفال الذهاب إليه؟ إطلاقًا. حيث يتم بمهارة شديدة تضمين التداعيات المترابطة بعناية في عقول شباب أمريكا منذ عقود من الزمان (الشكل 14.4).

ولقد كان ما عرفه ديزني، وكروك درسًا مستفادًا تتعين معرفته من قِبل كل مدير من مديري العلامات التجارية. والذي يتلخص في **أن العلامات التجارية لم توجد إلا من أجل خدمة أفراد**

القبيلة. وعلى الرغم من هذا، فإنه يتعين تنفيذ العلامات التجارية على المستوى الفردي نظرًا لأن هذا هو الكيفية التي تولِّد بها الاستجابات العاطفية القوية الكامنة.

وفي وقت من الأوقات، كانت الأعمال الفذة الكبيرة واسعة النطاق مثل الإعلانات التجارية التليفزيونية الوطنية تُحدث تأثيرها بصورة رائعة تمامًا. غير أنها في الوقت الحالي ليست كافية ما لم يتم دعمها عن طريق توجيه الاهتمام إلى كافة التفاصيل الصغيرة. ولذلك، يتضمن بناء العلامات التجارية الجديدة التفاعلات الفورية للمستهلك معها عبر خطوط تماسّ متعددة، وفي مناسبات متعددة.



الشكل 14.4: تداعيات (ذكريات) ماكدونالدز.

تعمل ماكدونالدز بجدٍّ واجتهاد عبر السنين لضمان أن يرتبط اسم علامتها التجارية بعناصر معينة. ولذلك، ليس من قبيل المصادفة على الإطلاق أن نفكِّر في هذه الكلمات بعينها حينما نفكِّر في ماكدونالدز.

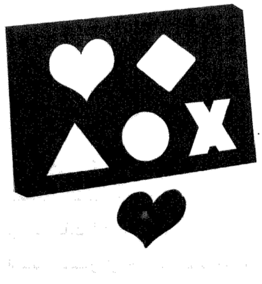
كيف تعمل التداعيات؟

حينما تواجهنا المعلومات الجديدة التي تُفنِّت معلوماتنا السابقة، فإننا نفضِّل ما نألف

يمكن القول من الناحية العملية إن بناء العلامات التجارية يصبح مسألة تتعلق بمحاولة زيادة قوة ظاهرة نفسية معروفة باسم «المعالجة العلوية ـ السفلية» في مقابل المعالجة

السفلية ـ العلوية (شيرمرهورن Schermerhorn وهنت Hunt وأوسبورن Osborn، 1999؛ كومبتون Compton، 2003). وغالبًا جدًّا ما تنتصر المعالجة العلوية ـ السفلية في حقيقة الأمر. ويرجع هذا إلى أن قوة العاطفة تعني أن المعتقدات الموجودة تؤثر ـ بل حتى تهيمن ـ على الكيفية التي نتفاعل بها مع أي مُدخل من المدخلات الحسية الجديدة كالإعلان على سبيل المثال.

ولماذا يحدث ذلك؟ يتمثل تفسير ذلك في أن الخلايا العصبية المتوهجة والمترابطة لا تقوم ببناء شبكة فحسب، ولكنها تبني أيضًا السياق الذي نرى فيه حياتنا بصورة عقلية بالكامل. وذلك نتيجةً لأننا من الناحيتين العقلية، والعاطفية قد قمنا بالاستثمار فيما جاء من قبل (الشكل: 15.4). ومن هنا، تحبِّذ مِخاخنا كبت أي مُدخل من المدخلات الحسية الجديدة (أو المحتوى السفلي ـ العلوي) يتعارض مع ما قمنا بالفعل بقبوله، وإضفاء طابعنا الذاتي عليه. ومن ذا الذي ربما يكون قد لاحظ هذا الميل بصورة بارزة في الأعم الأغلب إلى الركون إلى المألوف؟ قال أحد المرشحين وهو المؤلف والناقد الاجتماعي الشهير أبتون سنكلير Upton Sinclair: «من الصعب جدًّا أن يفهم الموظف شيئًا ما حينما يعتمد مرتبه على عدم فهمه له».



الشكل 15.4: عادة ما تنتصر المعالجة العلوية - السفلية.

هل تتذكر الألعاب التي كنتَ تلعبها وأنت طفل؟ ماذا عن تلك اللعبة ذات الأشكال الخشبية القليلة التي كان يتعين عليك أن تضع كل واحد منها داخل ثقب ملائم يشبهه؟ كان يتعين عليك في المرات القليلة الأولى تجريب ثقوب مختلفة لمعرفة الثقب الذي يلائم الشكل. ولكنك سرعان ما عرفت القطعة التي كانت تلائم فتحة ما. وهذا هو الفارق بين المعالجة السفلية ـ العلوية، والمعالجة العلوية ـ السفلية. ويرجع هذا إلى أنه في المعالجة السفلية ـ العلوية يتعلم المخ ويشكِّل التداعيات أو الروابط مع المثيرات على حين أنه في المعالجة العلوية ـ السفلية، فإن التداعيات أو الروابط التي تم من قبلُ بناؤها يتم الوصول إليها في التوّ واللحظة ثم يتم استخدامها للترشيح والغربلة وتوجيه العمل اللاحق.

لدى الجميع انحيازاتهم، واهتماماتهم القوية التي قد تحدّ من قدراتهم الإدراكية. وعليه، فإنه ما لم يكن الإدراك الجديد يعمل على تفتيت الإدراك السابق بصورة حقيقية، فإن المعالجة السياقية العلوية ـ السفلية سوف تهيمن على المعالجة السفلية ـ العلوية للمحتوى. ويحدث هذا نظرًا لأن النسخة العلوية ـ السفلية تعمل بصورة سريعة، ولاشعورية، وعاطفية على وضع إطار للمُثير بالطرق الثلاث التالية:

- أولًا: تؤكِّد المعالجة العلوية ـ السفلية على ما كان مهمًّا في الماضي.
- ثانيًا: إنها كثيرًا ما تتجاهل ما لا يتوافق مع القيم الثابتة من أجل تفادي التنافر المعرفي.
- ثالثًا: إن العواطف والحوافز المثارة تساعد على تعريف وشرح المعنى الموجود في المدارك أو المعارف الجديدة.

المعالجة العلوية ـ السفلية الترابطية المؤثرة

يُفسح الكبرياء مجالًا لقبول الاعتذارات أو إعادة النظر في معتقداتنا

لبيان الكيفية التي تعمل بها إقامة النماذج العقلية بطريقة فعلية حقيقية، هيا بنا نلقي نظرة على ثلاثة أمثلة. وفي كل حالة، يكون السياق الخاص بحقوق ملكية العلامة التجارية متعارضًا مع المحتوى الحسي. وهو ما يؤدي إلى أن تكون العواطف هي العامل الحاسم في الكيفية التي تعمل بها الشركة.

الحالة الأولى: وول ـ مارت

يتعلق المثال الأول بسلسلة متاجر وول ـ مارت Wal-Mart والتي تستخدم قوة المعالجة العلوية ـ السفلية الترابطية الإيجابية لصالحها. وبالنسبة للمبتدئين، فإن وول ـ مارت تشتهر في الولايات المتحدة بشعارها الشهير: «دائمًا أسعار منخفضة. دائمًا». ويعد اختيار ذلك الشعار انتصارًا في حدِّ ذاته للمعالجة العلوية ـ السفلية. ويرجع هذا إلى أنه يؤكد على الفكرة واسعة الانتشار، والمقبولة على نطاق واسع التي مفادها أن الأسعار المنخفضة تُعدّ معيارًا صالحًا ـ إن لم يكن المعيار الوحيد الأشد أهمية ـ في اختيار مكان التسوق ونوعية المشتريات.

وبمعنى آخر، فإن هذا الشعار يؤكد على السياق. وهو ما يضع إطارًا للطريقة التي ننظر بها إلى خياراتنا الخاصة بالشراء والتي نقيِّمه بها.

وعلاوة على هذا، فإن هذا الشعار يدعو العقل إلى ربط وول ـ مارت ليس بالأسعار المنخفضة فحسب، ولكن كذلك بالأسعار الأشد انخفاضًا كوسيلة لإبلاغ الناس: «إنكم ستكونون أذكياء بالشراء من عندنا؛ لأنكم سوف تحصلون على أسعار منخفضة بل حتى على أشد الأسعار انخفاضًا. ويمكنكم القيام بهذا دون أن يتعين عليكم أن تستغرقوا وقتًا، وتبذلوا جهدًا في التسوق من أماكن أخرى. وعندنا، فإنكم لن تقوموا بعمل مقارنات بين الأسعار فحسب بل ستضمنون كذلك الحصول على الأسعار الأشد انخفاضًا بالفعل لمشترياتكم».

ونتيجة لذلك، فإن عدم وجود الأسعار الأشد انخفاضًا كان يمكن أن يهدِّد حقوق ملكية العلامة التجارية الخاصة بوول ـ مارت وإمكانية ربحيتها الأشد أهمية. حسنًا، خمِّنْ لماذا؟ يرجع هذا ـ كما ذكرت إحدى الدراسات ـ إلى أنه ليس لدى وول ـ مارت الأسعار الأشد انخفاضًا على الدوام (ويلمان Wellman، 2002). وبدلًا من عرض السعر الأشد انخفاضًا بصورة عامة، فإن الشركة تعتمد على المعالجة العلوية ـ السفلية، وكذلك ـ وبصفة يومية ـ على طريقة تكتيكية أساسية. ألا وهي أن تقوم بصورة انتقائية بخفض أسعار بعض الأصناف ذات العلامات التجارية الكبيرة (بحوالي من 15 ٪ إلى 25 ٪) حينما يكون لهذه الأصناف نسبة انتشار كبيرة في المنازل، ونسبة مشتريات عالية.

وهذه الأصناف معروفة باسم «الأصناف الرئيسية». وهي عامل حاسم في الكيفية التي تلعب بها وول ـ مارت لعبة التسعير. وهناك أهمية كبيرة للأصناف الرئيسية نظرًا لأن المستهلكين غالبًا ما لا يعرفون بالفعل ما إذا كان السعر منخفضًا أم لا فيما يتصل بصنفٍ معين. وعليه، فإنهم يعتمدون أولًا على سمعة شركة البيع بالتجزئة (القطّاعي) هذه ثم ينظرون إلى الأصناف البارزة والشهيرة لتكوين انطباع عام عن أسعار أحد المتاجر. وبالتالي، فإن هذا هو ما يقوم بالتفريغ المسبق للمعالجة السفلية ـ العلوية.

ونتيجة لذلك، فإنه يمكن لوول ـ مارت عدم الالتزام بمحتوى شعارها دون التأثر سلبًا بهذا. وهو المحتوى الذي يتعارض مع فرضية أن وول ـ مارت هي المكان الذي يقدِّم الأسعار

الأشد انخفاضًا. ولكن، لماذا تؤتي هذه الإستراتيجية ثمارها؟ لأن حقوق ملكية العلامة التجارية تضمن تحقيق ذلك. وتسيطر المعادلة السياقية التي مفادها أن وول ـ مارت هي المكان الذي يقدِّم الأسعار الأشد انخفاضًا على المحتوى. وذلك بمساعدة عاملين:

- يتمثل **الأول** في أن الأصناف الرئيسية تُطمْئِن المتسوقين إلى أن هذا المتجر هو بالفعل المكان الوحيد والأوحد المطلوب للحصول على الأصناف بالأسعار المنخفضة التي بدأت المعالجة العلوية ـ السفلية تتقبلها باعتبارها المعيار الرئيسي. وتساعد الأصناف الرئيسية على سد ثغرة أن يبدأ المتسوقون في ملاحظة الانفصال بين الوعد بالأسعار المنخفضة، وبين الواقع. وبالتالي، يتحولون بدلًا من ذلك إلى المعالجة السفلية ـ العلوية.

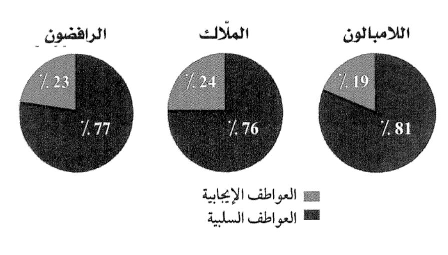
- ويتمثل الثاني في أن المتسوقين تكون لديهم حماسة، وشغف لقبول الدليل الذي تقدِّمه الأصناف الرئيسية بحيث يدعم المعادلة التي قبلوها بالفعل. ويرجع هذا إلى أن هذا القبول يوفِّر عليهم الوقت والجهد (في مقابل التسوق في متاجر أخرى). وإضافة إلى هذا، فإن حقوق الملكية العاطفية ترتبط بحقوق ملكية العلامات التجارية. وبمعنى آخر، فإن وول ـ مارت في الوقت الحالي تشتهر بسمعة حسنة حتى إن أعدادًا لا حصر لها من المتسوقين يقبلون بفكرة أن وول ـ مارت هي المكان الذي يقدِّم الأسعار الأشد انخفاضًا. وبمرور الأعوام، فإنهم ينفقون أموالهم في وول ـ مارت اعتقادًا منهم أنها تقدِّم الأسعار الأشد انخفاضًا. وعليه، فإنهم في الوقت الحالي يكرهون من الناحية العاطفية خرق ذلك الاعتقاد نظرًا لأن هذا يعني أنهم كانوا على خطأ، والناس يمقتون الاعتراف بالخطأ. وبهذا المعنى، يكون المستهلكون قد أصبحوا شركاء في هذه الإستراتيجية وأصحاب الفضل في إنجاحها.

الحالة الثانية: قطاع السيارات

في هذه الحالة ذات التوجه الدفاعي، جاءت شركة تصنيع سيارات أمريكية إلى سينسوري لوجيك بعد أن تكلفت نفقات حملة إعلانية مطبوعة واسعة النطاق على المستوى المحلي تضمنت اعتذارًا عن الأخطاء والعيوب السابقة في الجودة. وقمنا باختبار كيفية استقبال هذا الإعلان

من قِبل ثلاث شرائح، تألّفت من مشترين حديثين (الملّاك) وأشخاص كانوا غير مهتمين بهذه العلامة التجارية (اللامبالون) وأولئك الذين لم يفكّروا فيها (الرافضون).

فكيف تم استقبال هذا الاعتذار؟ بصورة سيئة. وكان متوسط نسبة الاستجابة العاطفية الإيجابية 22 ٪. وهي نسبة ضئيلة للغاية. والأسوأ من هذا أن النتائج الجماعية لقراءة شفرة وجوه الملَّاك كانت تتقدم بالكاد على الشريحتين الأخريين على الرغم من حقيقة أن ثلثهما بالكامل قد اعتبر الشركة أكبر شركة تهتم بالجودة في فئتها. فما هو الخطأ الذي حدث إذًا؟ هيا بنا نلقي نظرة على الإستراتيجية، والنتيجة على النقيض من وول ـ مارت. لقد بدأت كلٌّ من شركة البيع بالتجزئة (القطّاعي)، وشركة تصنيع السيارات باعتقاد مؤقت بأن المستهلكين مقبلون على الشراء. وفي حالة وول ـ مارت، كان الأمر يتعلق بأولوية **السعر** على حين في حالة شركة تصنيع السيارات كان الأمر يتعلق بأولوية **الجودة** باعتبارها المعيار الرئيسي للمستهلكين في تحقيق نسبة مشتريات كبرى (الشكل 16.4).



الشكل 16.4: الطريق الخطأ.

اعرفْ دائمًا الهدف الذي من ورائه يقدِّم الإنسان اعتذارًا. يبيِّن هذا المثال الاستجابات العاطفية لثلاث شرائح لإعلان من قِبل إحدى شركات تصنيع السيارات. لقد كان هذا الإعلان اعتذارًا عن الجودة المعيبة لسياراتها السابقة. وهذا أمر عظيم *ما لم تكن تمتلك بالفعل واحدة من تلك السيارات*! ثم إن الأمر يبدو كما لو أنه لم يتم الكذب عليك حينما قمت بشراء السيارة فحسب، بل كما لو أنك كنت مغفلًا وجاهلًا كذلك. وفوق هذا، فإن أولئك الذين لم يكونوا ملّاكًا تأكدوا ببساطة من اعتقادهم المسبق بأنه قد تم دعم السيارة بصورة أقل. وعلى كلٍّ، فقد كان هذا الإعلان فاشلًا.

وتعمل وول ـ مارت على جعل عملائها يحسون بأنهم هم **الفائزون** عن طريق إعطائهم ما يكفي من الأصناف الرئيسية لدعم اعتقادهم بأنهم قد اختاروا البديل الصحيح بالتسوق في وول ـ مارت. وفي المقابل، عن طريق تقديم الاعتذار العلني الصريح، كانت شركة تصنيع السيارات تقدِّم دليلًا خاصًّا بالمحتوى على أنه لم يتم الالتزام بأولوية الاعتقاد في الجودة. وعليه، فإنه قد تم بالفعل إبلاغ الأشخاص الموالين لها الذين قاموا بالشراء في الماضي بأنهم كانوا **خاسرين**. وما هو ذنبهم أو خطؤهم؟ لقد تمثَّل خطؤهم في اختيار البديل الخاطئ عندما اتخذوا قرار شراء سيارات هذه الشركة.

الحالة الثالثة: قطاع الرعاية الصحية

حقَّق المثال **الثالث** نتيجة أكثر إيجابية. أما في هذه الحالة، فقد جاءت الشركة إلى سينسوري لوجيك بعد أن ألقت موجة من الانتشار السريع بالشكوك على أمان أحد العروض الدوائية. وكانت الشركة، ووكالتها الإعلانية تدرسان شكلين من أشكال الإعلانات التليفزيونية؛ كان أحدهما أكثر دفاعية من الآخر. ونادرًا ما اختلفت نسبة نتائج التقدير الإيجابي للتقرير الذاتي بين الشرائح. غير أن نتائج قراءة شفرة الوجه كانت واضحة. وهي أنه لا ينبغي على الشركة القيام بهذا الإعلان الدفاعي. واستجابةً لنصيحتنا، قامت الشركة بصورة حكيمة بإلغائه.

وبالنظر إلى البيانات المستقاة من **نظام قراءة شفرة الوجه**، حدَّدنا أن هذا الإعلان كان سوف يدمِّر أغلب تأييد جمهورها الأساسي، ولن يصبح أكثر شعبية وقبولًا لدى الشرائح الأخرى. ومما يدعو إلى السخرية أن الهدف من هذا الإجراء الدفاعي كان يتمثل في أن يتم نشره على نطاق واسع جدًّا لدرجة يصعب معها تجاهُل هذا المثير الحسي الجديد. وكان من المرجح أن تتمثل النتيجة النهائية في وقف تداعيات أو روابط المعالجة العلوية ـ السفلية المفيدة التي حققت في السابق النجاح للشركة لدى مؤيديها. وفي هذه الحالة، تمثَّل السياق في أولوية **الأمان**، وتمثَّلت المخاطرة في أن الشركة كانت ستقدِّم دليلًا قويًّا بما فيه الكفاية على إمكانية وقف المعادلة الضمنية التي كان يتم عن طريقها اعتبار عرضها آمنًا.

شريحة سوقية	مستخدمون مؤقتون	مؤيدون	مؤيدون مترددون
إعلان تليفزيوني متفاعل	٪52 (٪80)	٪69 (٪83)	٪44 (٪60)
إعلان تليفزيوني دفاعي	٪47 (٪75)	٪31 (٪77)	٪42 (٪65)

الشكل 17.4: نتائج فضيحة المنتج الدوائي.

تبيِّن الأرقام الموضوعة خارج الأقواس في الشكل عاليه نسبة الاستجابة الإيجابية لنظام قراءة شفرة الوجه على حين تشير الأرقام الموضوعة بين الأقواس إلى الاستجابة اللفظية الإيجابية. وبناءً على دراستنا، فإنه لو كان قد تم بالفعل عرض الإعلان الدفاعي لكان قد انتقص أغلب صفوف المؤيدين بدون دعم من صفوف الشريحتين الأخريين. ومن الأهمية بما فيه الكفاية أن المدخل اللفظي وحده نادرًا ما أشار إلى العار والارتباك اللذين كان سيشعر بهما المؤيدون بسبب استخدام وكذلك الوثوق في منتج ظهر أنه كان معيبًا. وكان مستوى إقرارهم العاطفي (31 ٪) أقل من نصف ما كان عليه بالنسبة للإعلان التليفزيوني المتفاعل.

ما المحصلة النهائية إذًا من الناحية العاطفية؟ كما تبيِّن هذه الأمثلة الثلاثة فيما يتعلق بسرد قصة علامة تجارية، فإن الناس يرغبون في الحكايات التي يصبحون بعدها أبطالًا لا حمقى ومغفلين. وإذا ما نحَّينا حالة وول ـ مارت جانبًا، فإنه يمكن القول إن الحالتين الأخريين تبرزان خطر التسبب في «**خيبة أمل**» للمستهلكين الذين اشتروا منتجات العلامة التجارية، وكانوا يؤمنون بها. وحينما يحدث هذا تتعرض علاقة الموالين بالشركة للخطر. وهو ما يهدِّد تهديدًا صارخًا عاطفتَي «**الأمل**» و«**الكبرياء**» الأساسيتين للنجاح.

> **«إن هذا أكثر بديهية وتلقائية من كونه تحليليًا. لقد انتقلنا من شيء يمكن قياسه بسهولة وهم الأشخاص المدركون لعلامتك التجارية إلى شيء يصعب جدًّا قياسه وهو كيف يشعر هؤلاء الأشخاص فعلًا بها».**

سكوت بيدبيري Scott Bedbury (1999)

الخلاصة

لا يوجد شيء في دنيا المال والأعمال يمكن الحكم عليه بأنه غير ملموس أو محسوس بدرجة ظاهرة من بناء العلامات التجارية، وبالتالي نحكم عليه بأنه عاطفي محض. وتوجد كافة الحوافز الخاصة بتغيير حقوق ملكية العلامة التجارية، ولكن أين توجد؟ على حين تشير الإجابة الموضوعية إلى عقول المستهلكين، فإن الإجابة الواقعية تشير إلى قلوبهم. ولذلك، حتى تكون الإستراتيجية القوية للعلامة التجارية مؤثرة، فإنه يتعين أن تحقق ما يلي:

- مكافأة العملاء على ولائهم عن طريق تجسيد المعتقدات التي تشكِّل إطارًا للمعالجة العلوية - السفلية لديهم، وتحديد القيم التي تكون من الناحية العاطفية أكثر أهمية للسوق المستهدف، وأن تتأكد من أنه يمكن لعلامتك التجارية أن تمثِّلهم.
- تذكَّرْ أن العلامة التجارية ذات طبيعة اجتماعية نظرًا لأننا نعتمد عليها لتعزيز وضعنا كأفراد في القبيلة التي ننتمي إليها. ويكون المجتمع الذي ننتمي إليه بمثابة جسر للتبنِّي عن طريق منحنا ثقة إضافية بحيث نُعلن أن العلامة التجارية اختيار لنا. وفي المقابل، فإن العلامات التجارية التي لا شكل لها والتي تفتقر إلى القوة الرمزية لا تساعد المستهلكين في التأثير على الأشخاص الآخرين، ولا تساعد في توجيههم نحو الجماعة التي يبدو أنها ملائمة بشكل صحيح.
- سرد قصة تتضمن شخصية علامة تجارية تتناغم سماتها الثابتة مع التداعيات أو الروابط الرئيسية التي يتذكر بها المستهلكون هذه العلامة التجارية، ويقبلونها بحماس. ولذلك، **فهناك مشكلة تعاني منها الشركة التي لا يُثير اسمها تخيلاتٍ وصورًا ذهنية لدى عملائها.**

خطة عمل

لضمان أن تكون العلامة التجارية الخاصة بالشركة سليمة من الناحية العاطفية، فها هي بعض النقاط المهمة التي يتعين تذكُّرها عند تقييم الكفاءة:

- ابتدعْ قصة كي يود العملاء، والموظفون التحدث بكلمات «نحن» و«إننا» عند الحديث عن العلامة التجارية. واسْعَ جاهدًا إلى إرساء دعائم إحساس بالانتماء.
- ينبغي أن تحدِّد العلامات التجارية هدفًا أكبر من الواقع. وفي الوقت ذاته، لا تنسَ أنه ينبغي أن تبالغ العلامة التجارية من الناحية العاطفية في الوصول إلى قلوب العملاء لا أن تبالغ من الناحية العقلية في تقديم الوعود سواء استطاعت الوفاء بها أم لم تستطع. وإذا ما كانت هناك شركة قد تفوقت في تحقيق هذا الهدف، فلسوف يستخدم منافسوها علامتها التجارية كنقطة استرشادية هادية.
- ينبغي أن تبدو العلاقة بين العلامة التجارية، والعملاء علاقة صداقة. ويرجع هذا إلى أن العلامة التجارية الكبرى تعمل على تكوين مجموعة من الأصدقاء الذين تجمع بينهم روابط عاطفية.
- استخدم البحوث لتحديد ما إذا كانت العلامة التجارية الخاصة بالشركة تقوم بنقل قصة مؤثِّرة أم لا؛ حتى يستجيب المستهلكون لها بطريقة بديهية تلقائية. وهذا هو ما أود تحقيقه لشركتي. وبالنظر إلى تفضيل العقل للصور، قُمْ بالعثور على صور مرئية رئيسية تعمل بكفاءة على أساس عاطفي. وبعد ذلك، قدِّم تبريرًا عقلانيًّا لدعم القصة العاطفية للعلامة التجارية.

الفصل الخامس

تصميم عرض وتعليبه وصلاحية استعماله

إن كل ألفاظ الإعجاب والبهجة التي يسمعها الناس عندما يشاهدون الألعاب النارية هي نفس الألفاظ التي تود الشركة سماعها من المستهلكين للتعبير عن عواطفهم عندما يشاهدون منتجاتها أو يستخدمونها.



الطرح العام

كما كتب توم بيترز Tom Peters (2000)، فإن «**التصميم يدور حول العاطفة**». ويرجع هذا إلى أن العروض المصمَّمة تصميمًا جيدًا تكون مؤثرة عندما تجذب عواطف الناس بوعد محفِّز يُثبت أنه نوع من أنواع المكافأة في نهاية الأمر. وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ قُمْ بصورة حيوية بإرساء دعائم تفوُّق العرض الذي تقدِّمه عن طريق إمتاع الحواس، وإيجاد فائدة عاطفية جذابة. ويتعين أن تكون الصلة البديهية الأصلية قوية لدرجة تحرِّك المستهلكين وتحفزهم على تجريب شيء جديد، وأن يتذكروا هذه الصلة بشوق كبير بما يكفي للحث على تكرار قرارات الشراء. ولمساعدة الشركات على تحقيق هذه الأهداف، سينصبّ تركيزنا في هذا الفصل على ما يلي:

- الفوز بالتفوق والامتياز: على المستوى الذهني المجرَّد (المفاهيمي)، ينبغي أن يكون هدفنا هو جعل المستهلكين يشعرون بأنهم قد فازوا حينما اشتروا شيئًا ما. وكي يدرس المستهلكون العرض دراسة حقيقية، فإنه يتعين أن يثير لديهم الخيال المحلِّق حينما يتصورون نتيجة ثرية من الناحية العاطفية. وثمة قدر كبير جدًّا من الوفرة والافتقار إلى التمييز الحقيقي في السوق للتعامل مع التصميم بأي طريقة أخرى. وعليه، فإن مفتاح النجاح هنا يتمثل في حماية عنصر «الإعجاب» الذهني المجرَّد الخاص بالعرض من الحلول الوسط التي سوف تسلبه القدرة على إيقاظ رغبة كامنة أو غرس رغبة جديدة.
- حفز الحواس: على المستوى الحسي، فإنه ينبغي أن يكون هدفنا هو جعل المستهلكين يدرسون العرض الجديد من خلال المدارك التي تحفز الاستجابات العاطفية اللاشعورية لديهم. وبصورة أكثر تحديدًا، قُمْ باستخدام دائرة الحواس الخمس: البصر، والسمع، واللمس، والذوق، والشم كفرصة لإثارة الاهتمام. ويتعين أن يحقِّق **التعليب** هذا الهدف

أولًا نظرًا لأنه يمثِّل وضع اللمسات (الرتوش) الأخيرة على المنتج قبل الشراء. ثم إنه من واجب العرض نفسه أن يُغري المشتري عن طريق مواصلة إثارة الحواس التي بدأت في المتجر. أما في السوق المكتظ، فإن فشل العرض في إثارة الحواس سوف يعمل أيضًا على جعله غير مرئي من الناحية العاطفية.

- **الالتزام الوظيفي**: على مستوى صلاحية الاستعمال، فإنه ينبغي أن يكون هدفنا هو ضمان ألا يجد المستهلكون عيوبًا في التصميم تختبر صبرهم، وتمنع أو تحدّ من تكرار المبيعات أو الاستعمال. أما إذا أهملنا الانتفاع بسهولة الاستعمال من حيث التوجه العقلاني، فإن الحركة الارتدادية العاطفية تكون أمرًا محتومًا ولا مفر منه؛ حيث تعمل صلاحية الاستعمال التي يتم توقعها بصورة صحيحة على تقليل «**الإحباط**» المصاحب لمحاولة استعمال العرض. وتعمل هذه الخطوة كذلك على المساعدة في جعل استعمال العرض محل ترحيب، وتقدير من الناحية العاطفية بناءً على الإمكانيات الوظيفية السهلة والممتعة التي لا تقلِّل من تفرُّده.

والآن، هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على كيفية تصميم عرض بدعوة اعتراضية للعمل بحيث يتم بالفعل العمل وفقًا لها انطلاقًا من المستوى الذهني المجرَّد (المفاهيمي).

الفوز بالتفوق والامتياز: تنمية إعجاب المستهلكين بالمنتَج

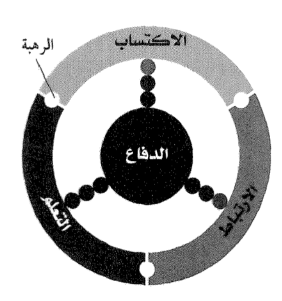
خلاصة الأمر: من الناحية الذهنية المجرَّدة، يمكن القول إن المستهلكين سوف يكونون أكثر استعدادًا كي يتم حفزهم بشرط ألّا يكون العرض نفعيًّا فحسب، ولكن إذا كان بالإضافة إلى ذلك عرضًا فريدًا بصورة كبيرة. كما ينبغي أن يكون نتيجة للإلهام بدلًا من أن يكون ضرورة واجبة لتحقيق المهمة، وإنجاز الصفقة. وكما سوف يبيِّن هذا **المبحث**، فإن ما يُفسح المجال غالبًا يكون عبارة عن حلول وسط أو تسويات لها الأولوية على إيجاد إثارة حقيقية. وعلى النقيض من هذا، فسوف يتم بالمثل تشارُك قصص النجاح التي تتراوح بين تصميم منتج معين، وبين تجربة عرض كاملة تستمر على مدار ساعات.

أسس عامة:

- كثيرًا جدًّا ما تقف التسويات التي تهدف إلى عقد الصفقات حجر عثرة في سبيل تنفيذ التصميمات الجريئة الثرية.
- يتمثل أساس التصميم الرائع في أن يكون مثيرًا للرهبة، ووثيق الصلة بالناحية العاطفية.
- يتمثل أعلى مستوى من مستويات تصميم العروض في إيجاد خبرة شبيهة بالقصة.

العاطفة والحوافز:

تُعتبر إثارة «**الرهبة**» هدفًا عاطفيًّا. ولذلك، يُعتبر الرقي الحقيقي الذي يحققه المستهلكون عن طريق اكتساب عرض مثير للرهبة بمثابة تحفيز كبير على السعي إلى تكرار شرائه المرة تلو الأخرى. ولتحقيق الإعجاب الذي يصاحب التفوق والامتياز، فسوف يركِّز كبار المصممين على حفز المستهلكين على «**التعلم**» وفي الوقت نفسه، إثارة حافز «**الاكتساب**» لديهم؛ حيث يتعين أن يعمل ما يكتشفه المستهلكون عن العرض على حفزهم على الرغبة في امتلاكه، والتمتع به.



التغلب على العقبات التي تواجه التصميم

كثيرًا جدًّا ما تقف التسويات التي تهدف إلى عقد الصفقات حجر عثرة في سبيل تنفيذ التصميمات الجريئة الثرية

على نحو أكثر من أي شكل آخر من الأشكال الخاصة بعمليات الشركة أو مخرجاتها، فإن تصميم المنتج أو الخدمة أو الخبرة يتمتع بإمكانية إشاعة «**البهجة**» في نفوس العملاء. ولماذا يبدو الأمر هكذا؟ **أولا**، لأن التعرض المباشر والشخصي بصورة حميمة يعطي الشركات الفرصة لإثارة أية حاسة أو كل حواسنا الخمس حتى يمكن للمستهلكين أن يلاحظوا العرض، ويفهموه، ويستمتعوا به بصورة مثالية. وبمعنى آخر ـ وعلى عكس الإعلان؛ حيث يمكن إثارة حاسة

البصر فقط، وبالإمكان كذلك إثارة حاسة السمع ـ فإن العرض الذي يستعمل **دائرة الحواس** بكاملها يسمح بجاذبية أكبر. **ثانيًا**، فإن القيام بصورة فعلية بوضع أيدينا على عرض جديد يجعل الأمل الذي يصاحب التجارب الجديدة المتوقعة أمرًا محسوسًا. **ثالثًا**، سوف تتكرر مواجهة عروض عديدة، وخاصة العروض الناجحة. ويوسّع هذا بالتالي من تأثيرها على حياتنا.

ونتيجة لذلك، فإن لتصميم العروض قوته وتأثيره. وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن أن يمس وجدان المستهلك إلى درجة أعمق من تأثير أي جزء آخر من أجزاء العلاقة بين الشركة، والمستهلكين فيما عدا خدمة العملاء.

ولذلك، **ينبغي أن يكون توفير عرض جذاب من الناحية العاطفية أولوية قصوى لكل شركة.** وقد يكون في صالح الكثيرين غير أنه يبدو أن الإحصائيات تذكر خلاف ذلك (بيركوويتز Berkowitz وآخرون، 1994؛ كوبر Cooper وكلاينشميدت Kleinschmidt، 1990؛ كوتلر Kotler، 1994):

- نعم، إن ما يربو على 30 ٪ من أرباح الشركة العادية يأتي من عمليات تدشين عروض جديدة.
- غير أن العروض الجديدة تفشل في 90 ٪ من الوقت.
- أكثر من ذلك أنه عند محاولة تحسين ميزة النجاح، كثيرًا ما تعتمد الشركات على التوسعات أو الأشكال التقليدية الأخرى التي تعني أن 10 ٪ فقط من عروضها «الجديدة» جديدة بالفعل.

وبمعنى آخر، فإن هذه الأرقام الكئيبة تعني أن المستهلكين لا ينخدعون على الرغم من أن الشركات تتبنى عروضًا تقليدية بدلًا من استحداث عروض جديدة بالفعل. ومما لا شك فيه أن جزءًا كبيرًا من المشكلة يكمن في سوق اليوم المتشبِّع بصورة كبيرة. ولكن، أليس بالإمكان أن تكون هناك أسباب أخرى كذلك؟

يمكن القول بصورة خاصة إن هناك خمسة أخطاء محتملة مسؤولة عن فشل التصميم في إحداث تأثير وفقًا لإمكانياته العاطفية. ويتمثل الخطأ الدائم بينها في أن التصميمات قد تفشل في تحقيق سمو عاطفي لدى المستهلكين. وفيما يلي نطرح الأسباب الخمسة التي تفسِّر فشل التصميمات، والأكثر أهمية هو كيفية منع حدوث ذلك. وهذه الأسباب هي:

المبالغة في إضافة الخواص (زحام كبير جدًّا من الخواص)

يفضِّل عقل المستهلك اتباع الطرق المختصرة. وهو يفعل هذا عن طريق القيام بصورة سريعة بتصنيف المثيرات إلى فئات على أساس مضاهاة الأنماط، والقوالب المختزنة في الذاكرة بمساعدة التكرار. ونتيجة لذلك، فإن النسبة العالية من توسعات العروض والأشكال التقليدية الأخرى تكون مبرَّرة نوعًا ما ليس من منظور مالي (توفير النفقات) فحسب، ولكن كذلك من منظور نفسي. وعلى الرغم من هذا، فإن هناك شيئًا جديدًا تمامًا أو معقدًا بصورة كبيرة جدًّا يُفرز سلوكًا عقليًّا إضافيًّا.



موسيقى.. ألعاب.. أجهزة «البي دي إيه ـ PDA»[1].. كمبيوتر.. ماكينة إعداد قهوة سريعة «إكسبريسو»؟ سكينة جيب «مِطواة»؟ (مجرد مزاح). ولذلك، حدِّثْ عن المبالغة في إضافة الخواص ولا حرج! هل يتذكر أي شخص منا متى بدأ استخدام التليفونات المحمولة (الجوّالة) لإجراء المكالمات؟

(1) كمبيوتر صغير يُحمل في اليد للاستخدام الفردي. ومعناه الحرفي: مساعد رقمي شخصي Personal Digital Assistant (PDA). (المترجم).

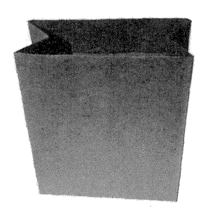
وفي الوقت ذاته، فإن غالبية التوسعات والأعمال التقليدية لا تحقق نجاحًا. ومن الواضح أن هناك رؤية جديدة مطلوبة. وعلى الشركات أن تتتبع معدل الاستجابات العاطفية، ودرجة الجاذبية لضمان ألا يقوم الناس بالفرار عاطفيًّا. ولماذا قد يحدث ذلك؟ إما لأن العمل الخاص بالفهم الجيد للعروض يكون مرهقًا بصورة شديدة للغاية (حيث إنه نادرًا ما يكافئ المستهلكون الشركة التي تجعلهم يبذلون قدرًا أكبر من الجهد) أو لأن العروض تكون ببساطة غير ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم.

هيا بنا نركِّز هنا على المشكلة الأولى. وهي: صعوبة الفهم الجيد للعروض. فما هو السبب المحتمل الذي يقف وراء هذه المشكلة؟ إنه «**المبالغة في إضافة الخواص**» بمعنى ميل الشركة إلى المبالغة عند التفكير في تصميم المنتج أو الخدمة أو الخبرة، وكذلك المبالغة في تنفيذ كل ذلك. ويُضعف القيام بهذا من فرصة المستهلكين في الاستجابة بسعادة أو متعة.

ونظرًا لأن تجاهل عواطف المستهلكين لا يكون أبدًا تحركًا حكيمًا في عالم المال والأعمال، فإن الحل يتمثل في القيام بصورة جذرية وشاملة بتبسيط التصميم. ولذلك، فلا تَقُمْ بشرح الفوائد والمزايا العقلية للعرض بسرعة خاطفة، وركِّزْ بدلًا من ذلك معظم الجهد الخاص بالتصميم على استهداف التوجه الصحيح الذي سوف يقدِّم الفائدة أو الميزة الوحيدة الأشد جاذبية، ولا تتوانَ عن محاولة فهم المشكلات التي تواجه المستهلكين. وهي المشكلات التي يريد المستهلكون عروضًا لحلها. ثم فكِّرْ في السيناريوهات التي يمكن فيها للشركة أن تقدم حلولًا لتلك المشكلات. وينبغي أن تتضمن هذه السيناريوهات أعمالًا تثير عواطف إيجابية (مثل الرهبة أو الأمل) أو وعدًا بالوفاء بالاحتياجات العاطفية لهؤلاء المستهلكين. واستعملْ نقاط الوصول الإيجابية هذه كأساس لابتكار الميزة التي يمكن لعرض الشركة أن يقدِّمها بصورة مثلى.

خفض التكاليف (عدد قليل جدًّا من الخواص)

على حين تقوم كل شركة بدراسة التصميم، فعادة ما يُملي تحليل خفض التكاليف الإنتاج النهائي ويفرضه. ولكن بغض النظر عن العرض الذي يدرسه المستهلك، فإن ذلك العرض لن يكون مكتملًا ما لم يكن به حافز عاطفي مُرضٍ؛ أي: فائدة مباشرة تعود على المستهلك.



لماذا نستخدم كيسًا ورقيًّا؟ لأنه مثال كبير على ما يمكن أن يحدث إذا ما تم حذف كل الخواص من التصميم. وفي هذه الحالة، تصميم حقيبة يد نسائية خيالية. وإذا لم نستطع توفير الجلد الإيطالي الأنيق ذي السطح الرقيق المحبَّب المرصَّع بذهب عيار 18 قيراطًا، والجيوب الداخلية (السحرية) الكثيرة جدًّا والمقبض الملائم لا لشيء إلا لخفض التكاليف، فإن الحال ينتهي بالشركة إلى مجرد عرض كيس ورقي. ومتى كانت المرة الأخيرة التي تمت فيها إثارة المستهلكين لأي خاصية من كل هذه الخواص؟!

إذًا، ما هو الحل الذي يجذب المستهلكين، ويجعلهم يشترون وهم راضون؟ قدِّمْ حلًّا لمشكلة أو علاجًا لعيب.. حدِّد الفائدة العقلانية ـ التبرير العقلاني ـ التي تقدِّم بصورة مثلى مبرِّرًا لشراء العرض. غير أنك عند القيام بهذا، تذكَّرْ أن **البشر يشعرون قبل أن يفكِّروا**. ولذلك، ينبغي أن تأتي الفائدة العاطفية أولًا في تطوير التصميم. وقد يتمثل الأمر في أن ما يرغب فيه المستهلكون في الأعم الأغلب من الناحية العاطفية هو بالضبط نفس ما يوصي به التحليل ذو التوجه العقلاني أو الذي يخفِّض التكاليف للشركة عن طريق ترشيد الإنفاق. وبالنظر إلى الأجندات المنافسة، فإن الاختيار الذكي الذي سوف يعمل في النهاية على دفع عجلة المبيعات هو ذلك الاختيار المرتكز على العاطفة.

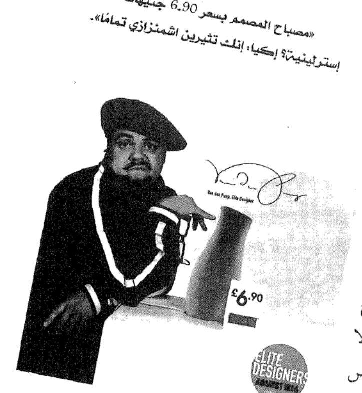
قلة التبصر أو التمييز (الخواص الأنانية)

قد يكون البحث عن المجد الفني هو السبب في تجاهل الحاجات العاطفية للمستخدم النهائي. وبالنسبة للتصميم الغامض الذي لا يمكن للمستهلكين فهمه على الفور، فإن هذا الغموض سوف يسلبه التأثير العاطفي الكبير. **وقد تعني الرغبة في التفوق، والامتياز الوظيفي بداية المبالغة في إضافة الخواص.** وبهذه الطرق وغيرها، فإنه يمكن إثبات الضرر الناتج عن الانحياز الطبيعي لدى الشركة. وعن طريق انطلاق الشركة من منظورها ذي التوجه الداخلي والذي يمكن أن يكون منظورًا يتسم بقلة التبصر أو التمييز، فإنها يمكن أن تمنع المستهلكين من الحصول على الخواص التي يريدونها، والصلة العاطفية التي يرغبون فيها.

ما هو المطلوب لزيادة حب المستهلكين لعرضٍ ما؟ تتمثل الإجابة في المشاركة، والإغراء العاطفي. وعلى حين يكون المهندس هو الشخص الذي يُسأل «هل يمكن تنفيذه؟»، والمسوِّق

هو الشخص الذي يُسأل «هل سيتم تنفيذه؟»، فإنه ينبغي على المصمِّم بصورة مثالية أن يكون هو الشخص الذي يُسأل «هل ينبغي تنفيذه؟». ولذلك، فهو الشخص الذي ينتبه إلى مطالب المستخدم النهائي عن طريق معرفة المزايا والخواص التي لا تهم، وتلك التي ستدمِّر التصميم.

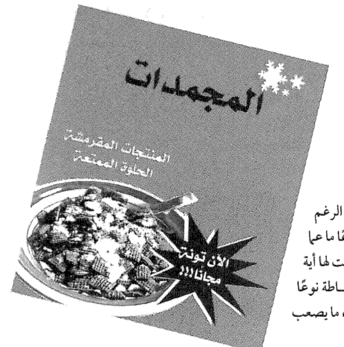
إذا كان توضيح وتحديد الإجابة العاطفية للمستهلكين أمرًا مهمًّا وحيويًّا، فاجعلْ هدفك هو معرفة كيف يشعر المشترون المحتملون من أجل تحديد ما سوف يفعلونه. وعند إجراء البحوث، حاولْ إيجاد الموالين المبكرين الذين يتوافق نموذجهم العاطفي مع ذلك الخاص بأكبر سوق تستهدفه الشركة. وسوف تبيِّن الصلة العاطفية غير اللفظية للمستهلكين النجاح في تحقيق الاختيارات المفضَّلة التي لا يعبِّرون عنها بالكلمات بالنسبة لعرض من العروض.



محاكاة «إكيا» التهكمية الساخرة للمصمِّمين المتعجرفين.

رؤية من داخل نفق (الخواص غير ذات الصلة بالعرض)

تفشل عروض كثيرة؛ لأن تصميمها كان استجابة لعرضٍ مُنافس أو لاستخدام إمكانات المصنع أو لعمل بعض التعديلات على العروض الموجودة. ويمكن القول باختصار إن الدافع وراء التصميم يتمثل في المعايير الاقتصادية للأعمال التجارية، وليس الهدف الخاص بتحقيق الاختيارات العاطفية للمستهلكين. فعلى سبيل المثال، في حين يميل مقدِّمو «الرعاية الصحية» إلى التأكيد على التكنولوجيا والأدوية يهتم المرضى بالخدمات والمعلومات.



تحدَّثْ عـن خاصية غير ذات صلة بالعرض. على الرغم من أن هذا المثال الخاص بالتعليب أكثر تطرفًا نوعًا ما عما هـو ضروري أو ملائـم إلا أن الخواص التي ليسـت لها أية علاقـة (أو أية صلة مبـاشرة) بالعرض تكون ببسـاطة نوعًا من البلبلة للمسـتهلك. وهكـذا، فلن يقوم بشراء ما يصعب عليه فهمه.

ويتمثل أحسن رهان يمكن أن تراهن عليه الشركة في تعظيم الفائدة أو الميزة العاطفية للسوق المستهدف. تأكَّدْ من أن العرض يرتبط بالناس عن طريق تحديد الشيء الوحيد الذي يتذكره السوق المستهدف لمدة أسبوعين بعد التعرض لمنتجك. ثم قُمْ بتعديل التصميم، وضبطه للتخلص من الخواص غير ذات الصلة بالمنتج المعروض.

عدم الرؤية (فقط الخواص الآمنة ذات الدافع العقلاني)

إننا نحب التصميم الجيد، ونكره التصميم السيئ، ولكننا لا نكاد نرى التصميم **الآمن**. ومن المحزن أنه من السهل كراهية شيء معين، وأن الأسهل جدًّا من ذلك هو بناء شيء غير مرئي. ولذلك، تنصبّ جهود الشركة في الأغلب الأعم على تطوير عرض ينتهي الحال به إلى أن يكون غير مرئي نظرًا لأن المجموعة المحورية قد قالت: «حسنًا، سوف ندرس ذلك». ويعجز المستهلكون عن إعطاء أوصاف ذات توجه منفعي لما سوف يشترونه. غير أن **أغلب الاتصال لا يكون لفظيًّا،** كما أن التصميم الرائع لا يكون عقلانيًّا. هذا، ولا يمكن القبول بتقرير عن الاحتمالات بأن شيئًا ما «مقبول» هو تقرير غير مقبول. أما بالنسبة للجهود التي تبذلها الشركة في تطوير عرض تم تحديده بطريقة لفظية على اعتبار أنه «مقبول»، فإنها سوف تنتج صلصة تفاح بدلًا من فطيرة تفاح.

«في عالم من الأسواق شديدة التشبع والبدائل العديدة المعروضة، فإن ما يُدهش العميلَ - من خلال تصميم يتسم بالتفوق والامتياز - هو الطريقُ إلى النمو والأرباح الاستثنائييْن».

روبرت هيلر Robert Heller (في مجلة «بيترز Peters»، 2000)

الفائزون الأكفاء: المفاهيم الناجحة

يتمثل أساس التصميم الرائع في أن يكون مثيرًا للرهبة، ووثيق الصلة بالناحية العاطفية

بالنظر إلى كل صور المنافسة، فإنه يمكن القول بأن الشعار المتمثل في أن «الشكل يلي الوظيفة» لم يعد شعارًا كافيًا للحصول على حصة من السوق. ويرجع هذا إلى أنه يتعين أن يكون **التصميم الرائع أكثر عمقًا من مجرد عَقْلَنَتِهِ**[1]. وبمرور الوقت، فإنه ينبغي أن يُرضي حواسنا ويكسبنا عاطفيًّا إلى صفِّه. إلا أنه ينبغي أولًا أن يأسر الخيال، ويجتذبه. والسؤال الذي نطرحه الآن: ما هي المكوِّنات الأساسية للنجاح في مرحلة المفاهيم الخاصة بالعرض؟ تقدِّم لنا الدراستان المستقلتان التاليتان الإجابة عن هذا السؤال.

خلصت الدراسة **الأولى** التي أعدَّها (كوبر وكلاينشميدت، 1990) إلى أن العامل الأول في النجاح يتمثل في العرض الفريد الذي يتسم بالتفوق، والامتياز. ويؤدي تقديم الروعة إلى معدل نجاح يبلغ 90 ٪. هل يوجد توضيح أكثر؟ نعم، يجب أن يتضمن التفوق أو الامتياز شيئًا ما يهتم به المستهلكون. وما الدليل على هذا؟ بيَّنت الدراسة **الثانية** التي أعدَّها (ماديك Madique وزيرجر Zirger، 1998) أن النجاح يرتكز كذلك على قدر من العمق، والثراء في فهم احتياجات المستهلكين بالدرجة التي يمكن التحقق منها.

هيا بنا الآن نلقي نظرة على ثلاث صور من صور النجاح، وكذلك على إحدى صور النجاح الجزئي.

الصورة الأولى من صور النجاح: حب جديد

يتمثل أحد الأمثلة على القوة التخيلية في السيارة «ميني كوبر Mini Cooper». ومثلها مثل

---

(1) المقصود بالعقلنة Rationalization هنا: إقحام العقل في مناطق النفوذ الخاصة بكلٍّ من العاطفة، والحس بغرض تفسير وظائف أجزاء المخ الثلاثة من منظور عقلي فقط. (المترجم).

أي عرض رائع حقًّا، فإنها تأسر الخيال عن طريق إثارة إحساس جمالي بالتفوق والامتياز. غير أن هذا لا يعني أن العرض زائف أو غير مفيد بل يعني أنه يثير «**الرهبة**».

ومع ذلك، فإنها سيارة صغيرة بصورة تدعو إلى السخرية والاستهزاء. وهو ما يجعل المصباحين الأماميين الواسعين لها كأنهما عينان واسعتان بشكل ملحوظ جدًّا.



الشكل 1.5: السيارة «ميني» الصغيرة بصورة تدعو إلى السخرية والاستهزاء.

أحيانًا يفوز الكلب الصغير في العراك. وبالمثل، فقد استطاعت السيارة «ميني كوبر» أن تحوز على إعجاب 40.000 مشترٍ لها خلال عام واحد نظرًا لأن الناس ببساطة مفتونون بسحرها.

وفيما يتعلق ببث إحساس مختلف بالتميز، فإنه يمكننا أن نسأل: «كيف تم تدشينها؟». والإجابة: عن طريق وضعها فوق مقدمة سيارة رياضية رباعية الدفع وقيادتها حول 21 مدينة بلافتات موضوعة على مقدمتها، مكتوب عليها «تبدأ الآن رسميًّا الحركة الارتدادية للسيارات الرياضية». ولذلك، فلدينا نهج من المؤكد أنه يُقلق بعض الناس، ولكنه سيُفرح آخرين. وفي الواقع، فإن هذا النهج يتلخص في الشعار التالي: «عبِّرْ عن تفرُّدك، وقيمك بشراء هذه السيارة». ويمكنك أن تكون هنا أيضًا خلف عجلة قيادة هذه السيارة الصغيرة المحمولة على مقدمة تلك السيارة الرياضية المملة؛ حيث تحيا حياة متميزة من المتعة والخيال.

الصورة الثانية من صور النجاح: أطفال رُضّع في أرض اللُّعَب

يأتي المثال **الثاني** على القدرة التخيلية المؤثرة من قطاع صناعة لُعَب الأطفال؛ حيث يؤدي هذا القطاع دائمًا إلى دعم الطريقة التي يركِّز بها الأطفال على وجوه الآخرين. وهو أمر يفعلونه من لحظة ميلادهم. وليس هناك **دليل يبيِّن الطريقة العاطفية التي يرتبط بها الأطفال باللُّعَب أفضل من ارتباط البنات بعرائسهن**. فعلى مدار السنين، لم تَـحُـزْ أية عروسة لُعْبة على حب البنات أكثر من حُبِّهن للدُّمية باربي Barbie.



الشكل 2.5: عصابة براتز Bratz تهاجم باربي.

ذكرت الشركة المنتجة لعرائس «براتز» أن مبيعاتها قد بلغت ما يربو على بليونَيْ دولار أمريكي في عام 2005. ومن المقدَّر أن تسيطر براتز على حصة من السوق تبلغ ما يربو على 30 ٪.

ثم في عام 2001، استحدثت شركة «إم جي إيه إنترتينمينت MGA Entertainment» خط إنتاجها من عرائس براتز كبديل لعرض ماتيل Mattel. فتبتسم باربي، وتتجهَّم عرائس براتز. ومن هنا، تتواصل الاختلافات وبخاصة ملامح عرائس براتز التي تعطي الإحساس بالتفوق والامتياز. ولذلك، يمكن القول بإيجاز إن عرائس براتز أفادت من الحاجات العاطفية للبنات الصغيرات الباحثات عن المرح، والتصرف بصورة أفضل مما فعلته باربي. وتلا هذا النجاحَ الميزاتُ المالية بسبب تبنِّي موقف أشد تطرفًا.

الصورة الثالثة من صور النجاح: الغسالة البالغ ثمنها 2000 دولار أمريكي

تجاوز حجم المبيعات السنوية من السلع المباعة بالتقسيط في السوق الداخلي الأمريكي 400 بليون دولار أمريكي مع نمو متوقع تبلغ نسبته قرابة 15 ٪ سنويًّا (سيلفرشتاين Silverstein وفيسك Fiske، 2005). ويمكن تفسير هذه الزيادة بالعواطف على الأقل جزئيًّا. كما أنه من الواضح أن دفع مبالغ ضخمة من الأموال لعرض أمر ليس «عقلانيًّا» نزولًا على رغبة المستهلكين في إنفاق المزيد من الأموال لشراء السلع الموجودة في الفئات المهمة بالنسبة لهم من الناحية العاطفية، فقد أدت السلع الكمالية الجديدة إلى زيادة المنحنى التقليدي للطلب فيما يتصل بالسعر والحجم.

ولدينا حالة ذات صلة هنا في خط إنتاج «دويت Duet» الموجود في ويرلبول Whirlpool. ويبيع هذا الخط بالتجزئة ثلاثة أضعاف متوسط مجموعة الغسالات/ المجفِّفات. ومن المؤكد أنه ليس هناك أحد يرغب في دفع 2000 دولار أمريكي مقابل غسالة. **تحدَّثْ عن عملية شراء تكون وظيفية تمامًا وليست عاطفية، فهل لديك مثال واحد صحيح؟** غير أنه في الواقع تم بصورة جيدة

جدًّا بيع أعداد ضخمة من غسالات ويرلبول المبتكرة ذات الطراز الأوروبي لملّاك متحمسين، وازدهرت وزادت فئة الغسالات المباعة بالتقسيط بحوالي 9 ٪ (سيلفرشتاين وفيسك، 2005).



بفضل التصميمات الأنيقة واستخدام المواد الأكثر إمتاعًا من الناحية الفنية الجمالية، استطاعت دويت التابعة لشركة ويرلبول أن تبيع بالتجزئة مقابل سعر يبلغ ثلاثة أضعاف متوسط سعر مجموعة الغسالات والمجفِّفات. وقد نمت فئة الغسالات المباعة بالتقسيط بنسبة تبلغ حوالي 9 ٪ بشكل عام (الصورة مهداة من ويرلبول).

وعند الاختبار الذي أجرته سينسوري لوجيك على خط «دويت»، وجدنا أنه على الرغم من بعض التعابير اللفظية الخاصة بالشك إلا أن الاستجابات العاطفية لأفراد عينة الدراسة كانت قوية وإيجابية مع معدلات عالية للاستجابات العاطفية، وكان المستهلكون مهتمين للغاية بمعرفة الابتكارات الإضافية والمجموعة الأوسع الخاصة بخيارات الألوان التي كانت تجري دراستها.

وقد ذكر تشارلز جونز Charles Jones نائب رئيس شركة ويرلبول للتصميم العالمي للمستهلك كلامًا عن بحثنا في صحيفة «وول ستريت Wall Street» (زاسلو Zaslow، 2006)؛ حيث قال عن المستهلكين: «إنهم سيقولون: إنني لا أعرف ما إذا كنتُ مرتاحًا لهذا أم لا»، إلا أن تعابير وجوههم كانت تقول: «إن هذا ممتاز جدًّا!. لقد أنقذنا من الدخول في عدد من الأزِقّة والحارات المظلمة». وقد ساعد هذا التركيز على التصميم في صعود سعر سهم ويرلبول بنسبة 31 ٪ منذ ظهور المجموعة الجديدة من غسالات ومجفِّفات دويت في عام 1999.

إحدى صور النجاح الجزئي: المقابض الصحية

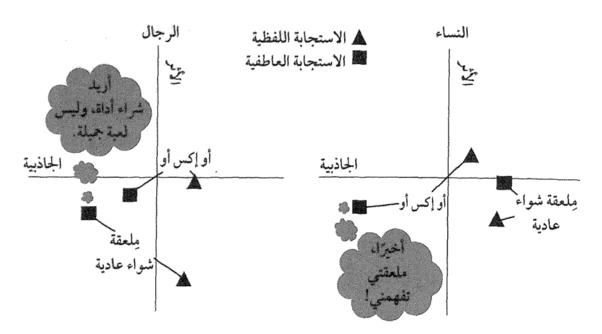
وأخيرًا، فها هو مثال على تصميم عرض يمكنه أن يكون مفيدًا بصورة كبيرة اعتمادًا على السوق المستهدف الذي يتم التعامل معه. ففي دراسة أخرى تتضمن الأدوات المنزلية، انتقلت سينسوري لوجيك من غرفة الغسيل إلى المطبخ؛ حيث قُمْنا بوضع مِلعقة شواء spatula بمواصفات صناعية صحية ماركة «أو. إكس. أو. جود جريبس OXO Good Grips®» في مقابل مِلعقة شواء ماركة «فريد فلينتستون Fred Flintstone» (الشكل: 3.5). وعلى عكس دراسة ويرلبول التي تضمَّنت النساء فقط، فقد انقسمت العينة في هذه الحالة بين الرجال والنساء. وهو الأمر ذاته بالنسبة للنتائج.

ومن الناحية اللفظية، لم توضِّح النساء الاختيار الذي يفضِّلنه بأية طريقة. وفي الواقع، لم يصبح الاختيار القوي الذي كُنَّ يفضِّلنه وأثار إعجابهن فيما يتصل بمِلعقة الشواء ماركة «أو. إكس. أو.» ذات المقبض الأكثر نعومة ومرونة واضحًا إلا بعد تحليل بيانات **قراءة شفرة الوجه** المرتكزة على العاطفة. ومن المثير للاهتمام ـ وعلى نحو مشابه نوعًا ما للنساء ـ أن الرجال لم يكونوا متحمسين من الناحية اللفظية فيما يتصل بالنموذج غير المتقن. إلا أنه على عكس النتائج الخاصة بالنساء، فقد كشفت بيانات قراءة شفرة الوجه الخاصة بالرجال عن انتصار مِلعقة الشواء ماركة «فريد فلينتستون» على منافستها ماركة «أو. إكس. أو.». وهنا يقول أوسكار وايلد Oscar Wilde[1]:

«الأشخاص السطحيون هم وحدهم الذين لا يحكمون على العالم بالمظاهر».

---

(1) أوسكار وايلد: (1854 – 1900) شاعر، وروائي، وكاتب مسرحي أيرلندي شهير يُعتبر من أبرز القائلين بنظرية «الفن للفن». (المترجم).



الشكل 3.5: الحصول على مِقبض بالنسبة للجنسين.

تُعتبر ملاعق شواء أو. إكس. أو. رائعة؛ لأنها ذات مواصفات صناعية صحية، وجميلة، ومريحة. غير أن هذا لا يعني أنها ملائمة للجميع، فقد أظهر اختبار قمنا بإجرائه على هذا المنتج أن الرجال يفضِّلون من الناحية العاطفية بالفعل مِلعقة شواء قديمة عادية مصنوعة من الصُّلب على منافستها من ماركة أو. إكس. أو. المتعددة الألوان (الأكثر أنثوية).

تصميم الخبرة

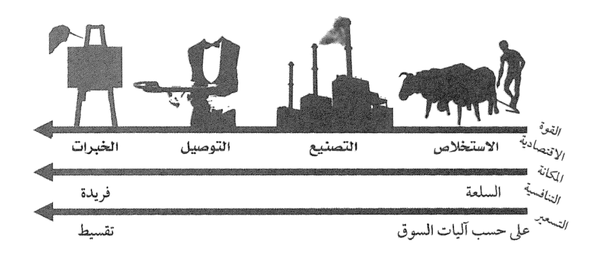
يتمثل أعلى مستوى من مستويات تصميم العروض في إيجاد خبرة شبيهة بالقصة

كانت الأمثلة السابقة تتعلق بالمنتجات غير أننا عندما نتناول القوة التخيلية المؤثرة، فإنه يتعين علينا الإقرار بتصميم الخدمات والخبرة أيضًا. ومع ذلك، فقد ابتعدت أمريكا عن كونها منتجة للسلع المادية؛ حيث لا يعتمد إلا 12 ٪ من اقتصادها على التصنيع في حين ينتمي حوالي 80 ٪ من كلٍّ من اقتصاد البلاد، وقوتها العاملة إلى قطاع الخدمات (باين Pine، 2004). وبالتالي، فإن موضوع «الخدمات» يستحق مناقشة أشد عمقًا سنخصِّص لها «الفصل الثامن».

وبناءً على ما سبق ذكره، فإن كل شيء تقريبًا قمنا بمناقشته حتى الآن في هذا الفصل ينطبق كذلك على الخدمات، وعلى ما يسميه كلٌّ من جوزيف باين الثاني Joseph Pine II

وجيمس جيلمور James Gilmore (1998) وبيرند شميت Bernd Schmitt (1999) ـ من بين آخرين ـ «مرحلة العمل التالية الأكثر تطورًا: تقديم الخبرات».

وكما بيَّن في البداية والت ديزني، والآن ستارباكس Starbucks أن ثمة ميزات مالية في إيجاد خبرة حسية وعميقة من الناحية العاطفية تتضمن مكانًا وزمانًا وشخصيات (الموظفون) وحبكة فنية (خبرة العرض). ولذلك، ليست القهوة وجولات الركوب في حديقة الملاهي إلا مجرد منصات تشغيل للعرض. وتضيف الشركات إليها فرصًا مصمَّمة تصميمًا خاصًّا كي يشعر المستهلكون بالرضا من الناحية العاطفية بطرق لا يمكنهم الحصول عليها في أي مكان آخر.

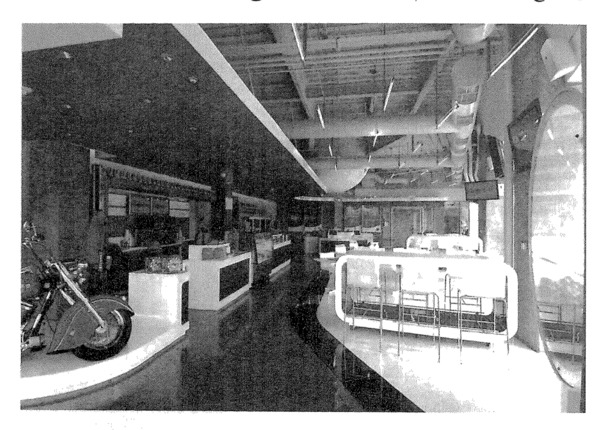


الشكل 4.5: تطور القيمة الاقتصادية.

يحدِّد باين، وجيلمور (1998) أربع مراحل للنمو: الاستخلاص الزراعي للموارد الطبيعية، وتصنيع السلع المعيارية، والخدمة، وتوصيل الرعاية التي يتم تقديمها على حسب طلب العميل. والآن، على نحو مشابه لديزني، يتم تقديم الخبرات الشخصية والعامة التي سبق تصميمها بصورة مبتكرة لتحقيق مزيد من الأرباح والمكاسب العاطفية.

وتتمثل الطريقة التي تساعد الشركة على الإفلات من فخ اختيار السلعة ـ أي: تجنُّب جعل المستهلكين ينظرون إلى عروضها على أنها كيانات غير متميزة، وغير قابلة لإعادة البيع، وعُرضة لضغط الأسعار ـ في التمييز بين السلع بطريقة عاطفية. وحينما يجد العملاء الموالون معنًى وأهمية في إحدى الخبرات، فإنه تكون هناك نتيجة مشتركة. ويعمل الربط بين ما يقدِّمه العرض، وما يمثِّله للمستهلكين من الناحية العاطفية على تقديم الدرجة النهائية لتكييف (تفصيل) المنتجات

على حسب طلب العملاء. ويمكن القول بإيجاز إنه على حين تكون الخدمة بمثابة معاملة، فإنه ينبغي أن تكون الخبرة أكثر شمولًا. وخير مثال على ذلك مجلة «أميريكان جيرل بليس American Girl Place»؛ إذ يمكننا تسمية موقعيْها في كلٍّ من شيكاغو، ومدينة نيويورك باسم «المتاجر». إلا أنه على حين يمكن للمستهلكين شراء الملابس والأثاث والكتب والعرائس اللُّعَب المحبوبة ذات الشعبية من الموقع، فإن هنالك أيضًا مركزًا لدخول مستشفى العرائس اللُّعَب، وصالون حلاقة، ومطعمًا، وأماكن لالتقاط صور تذكارية مرتبطة بمجلة «أميريكان جيرل». ويحتوي هذا «المتجر» حتى على مسرح سعته 150 مقعدًا يساعد في تفسير الأسباب التي تدعو العميل العادي إلى قضاء ساعتين ونصف الساعة في هذا المبنى. ويرجع هذا إلى أنه في الواقع أكثر شبهًا بتصميم العروض الذي يتكامل مع المستهلك.



مقهى.. ثم ماذا؟ إن هنالك الكثير من هذه المقاهي.

ليس هذا مجرد مقهى فحسب، بل إنه مقهى «آي إن جي دايريكت ING DIRECT». وعلى الرغم من أن «آي إن جي» يقدِّم القهوة إلا أنه أوجد واحات كثيرة في وسط المدن، وزوَّدها بمخطِّطين ماليين معتمَدين. ويتمثل الهدف هنا في تزويد العملاء ببيئة سلمية حيث يمكنهم مراجعة أسهمهم، والحصول على المشورة المالية، والاستمتاع باحتساء فنجان قهوة لذيذ من البن الأخضر.

ويتمثل الهدف في جعل إثراء حياة العميل هو «المنتج» النهائي. ولذلك، نجد في مجلة «أميريكان جيرل بليس» العديد من الخواص، ولكنها ليست من قبيل المبالغة في إضافة الخواص؛ لأن الأنشطة الاختيارية واضحة، ووثيقة الصلة بالناحية العاطفية.

الأرباح الحسية: أقصر الطرق إلى القلب

خلاصة الأمر: يتمثل حجر الأساس هنا في إيجاد إثارة حسية كافية كي يتم جذب اهتمام المستهلكين من الناحية العاطفية. ويمكن لهم، حينئذ فقط، التغلب على أي شعور بخيبة أمل أو إحباطات سابقة من هذه الفئة. وعلى النحو المبيَّن في محتويات هذا **المبحث**، فإن الجاذبية الحسية غالبًا ما تبدأ بالتعليب على النحو الذي تتم تجربته في المتجر غير أنها حينئذ تنتقل إلى العرض ذاته والذي عادة ما تتم تجربته في المنزل.

أسس عامة:

- يركِّز التعليب الرائع على أحداق العيون، وأنامل الأصابع. وهو ما من شأنه الارتقاء بدور حاستَي البصر، واللمس.
- يحقِّق التصميم الرائع للعرض فائدة لكل جزء من أجزاء مخنا الثلاثة.

الأغلفة المؤثرة: التعليب المحفِّز

يركِّز التعليب الرائع على أحداق العيون، وأنامل الأصابع. وهو ما من شأنه الارتقاء بدور حاستَي البصر، واللمس

يعتبر الهدف الخاص بتحقيق عرض متميز هدفًا ذا طبيعة ذهنية مجرَّدة. ويرجع هذا إلى أنه يحدث بطريقة واعية في «**عقول**» المستهلكين. وهو ما يثير الخيالات المحلِّقة حول كيفية كون العرض مُرضيًا من الناحية العاطفية. غير أن الفرصة التالية (والمتمثلة في التغلب على عدم رؤية السوق من خلال المشاعر الحسية) تحدث بطريقة لاواعية على نحو أكبر. وهي تتجلَّى

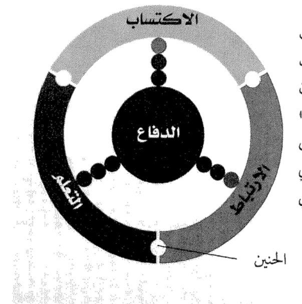
في «لغة أجسام» المستهلكين. ومع ذلك، فإن الاقتراح الكامل المتعلق بجعل المستهلكين يكتشفون العرض الجديد ويدرسونه يبدأ بجذبهم. **ونحن نتحدث عن أحداق العيون، وأنامل الأصابع هنا بوصفهما الأساسين اللذين يقوم عليهما موضوع جذب المستهلكين. ولذلك، يجب الارتقاء بدائرة الحواس لإثارة ودعم الاهتمام العاطفي بالسوق المستهدف.**

ويتعين أن تحدث الجاذبية الحسية مرتين: مرةً من خلال التعليب، ومرةً ثانية من خلال الاستعمال الفعلي. والآن، هيا بنا نركّز على **التعليب**.

على حين يُعدّ تعليب المنتج مسألة وظيفية في النهاية، غير أنه يتعين أن يكون مليئًا بالإثارة الحسية قدر الإمكان من أجل حفز فرص المبيعات. وثمة ضرورة للشخصية المزدوجة للتعليب ـ التي تجمع بين الاستجابات العاطفية في المتجر، والرضا من الناحية العقلية بعد الشراء ـ تقتضيها صعوبة جذب اهتمام الناس. وفي أي مكان يتم فيه البيع بالتجزئة، تتم الآن محاصرة المتسوقين بعدد كبير جدًّا من المدخلات الحسية لدرجة أن عقولهم تقوم فورًا ولاشعوريًّا بتنقيح وغربلة ما ليس له أهمية بالنسبة لهم.

العاطفة والحوافز:

يُعدّ «الحنين» هو العاطفة ذات الصلة هنا؛ حيث يتشجّع المستهلكون ـ بعد أن اكتووا بنيران الإحباطات وخيبة الأمل ـ على معاودة الأمل مرة أخرى. غير أن هذه الرغبة المتوهِّجة تركِّز بصورة أقل على «**الارتباط**» بمعناه الاجتماعي أكثر من تركيزها عليه بالمعنى الذي يجمع بيني، وبين اللعبة الجديدة. ويتمثل الحافز الثاني في «**التعلم**» حيث يحصل المستهلكون على فهم عملي أفضل للعرض.





يقول توماس هاين Thomas Hine، 1995: «بما يحويه السوق المركزي (السوبرماركت) من آلاف الرسائل والصور، فإنه يكون من الناحية البَصَرية مكتظًا، إن لم يكن جميلًا، مثل إحدى الكاتدرائيات المبنية على الطراز القوطي. كما أنه معقَّد ومُوحش، مثل إحدى الغابات الاستوائية المطيرة».

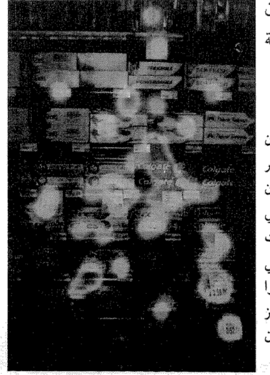
ويأخذنا هذا إلى قضيتنا التالية، ألا وهي المدى الفعلي لصغر نافذة الفرص. ويتمثل التقدير هنا في أن لدى المصممين 06. جزء من الثانية في المتوسط لتكوين انطباع عن أحد المتسوقين بداخل متجر للبقالة (هاين، 1995). وليس كلٌّ من الحجم، والمنافسة، والوقت المحدد هي العقبات الوحيدة. ويرجع هذا إلى أنه لكي يكون التعليب مؤثرًا في مثل ذلك القدر الوجيز من الوقت، فإنه يتعين أن يقوم بهذا في ذات الوقت الذي يروق فيه بصورة مثالية لاثنتين فقط من الحواس، وهما: البصر واللمس.

وبمعنى آخر، فإنه يتعين أن يجذب التعليب العين واليد. وعلى المستوى الحسي، فإن الغموض البَصَري للعرض يعد بمثابة قُبلة الموت له؛ لأن **البشر هم في الأساس مخلوقات بَصَرية**. ولذلك، فإننا ننظر إلى الأشياء لترسيخ أغلب انطباعاتنا. وعليه، فإن العرض المعلَّب إذا لم يقم من الناحية البَصَرية بجذب المستهلكين من النظرة الأولى، فإما أن يكون شديد التعقيد أو قد يكون قد انتهي به الحال إلى عدم الرؤية التامة. **وعند ابتكار تصميم مؤثر لعُلبة، فإن القدرة على الفهم السريع والبروز المشابه للألعاب النارية يكونان هما غاية المراد.**



بالنسبة للإلهام، تأمَّلْ مشروب «الرِّدبول». لم يقـم «الرِّدبـول» بابتـكار فئـة مـشروب الطاقـة فحسـب، بل إنـه يمتلكها كذلك. وذلك بمبيعات على مستوى العالم تبلغ 1.5 بليـون دولار أمريكي سـنويًّا (رايس Reis ورايس، 2004). فما الذي يجعل «الرِّدبول» بهذا القدر من الفعالية والتأثير؟ هيا بنا نبدأ بالعرض: إنه ليس مجرد مشروب فحسب، بـل إنـه كذلـك طريقـة وثيقـة الصلة على نحـو كبير بتحسـين الأداء خلال الأوقات العصيبـة. وأيـن موقعـه بـين المنتجـات الشهيرة؟ تأتي الإجابة من «الرِّدبول»: إن كل ما في الأمر يتعلق بالناحية الضِمنية عن طريق التعليب في عُلَب أصغر حجمًا تبلغ سعتها 8.3 أونس[1] من المادة السائلة، توحي بالقوة وتتوافق بصورة جيدة مع كل أحجام أيدي المستهلكين.

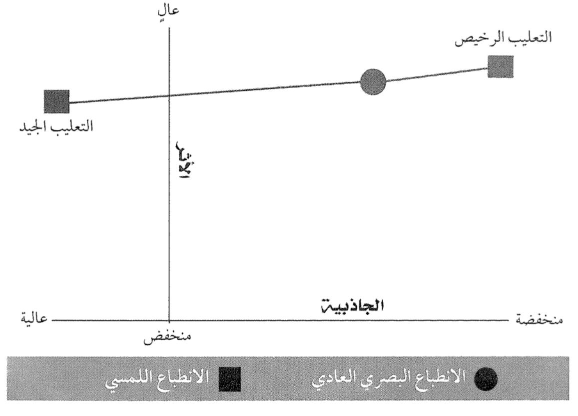
ثم بعد إمتاع العين، يحين وقت جذب حاسة اللمس. اجعل العرض ملموسًا بطريقة مادية تُغري المستهلكين بجسِّه وحمله في أيديهم. ولكن تذكَّرْ أنه ما أن يتم حمل العبوة، فسوف يقوم الجزء العاطفي ـ الجزء الثاني من حيث التطور ـ في مخِاخ المستهلكين بتحديد القيمة. وعليه، تأكَّدْ من جعل القيمة المدرَكة قيمة إيجابية عاطفيًّا.



نعتقـد أن 70 ٪ ممـا نشـاهده في المتاجر يتمثل في التعليب (نيلسـون وإليسـون Ellison، 2005). ولكـن مـا هـو بالضبـط الـذي ننظـر إليـه؟ في «بروكـتر آنـد جامبـل Procter and Gamble» يسـمون هـذا بـ «اللحظة الأولى للحقيقـة». وسرعان ما يكـون العرض في يد شـخص مـا أو يتم تجاهله. ويقـوم هذا المخرج مـن المخرجات بطريقـة بصريـة بإيجـاز البيانات الخاصـة بتتبع مسـار العين. وهي البيانـات التي حصلنـا عليها من أفـراد عينة الدراسـة الذين كانوا ينظـرون إلى رفّ معاجـين الأسـنان بأحـد المتاجـر. وتبـيِّن المراكز القاتمة اللون في الصورة داخل البُقَع الانتباه الأشـد حيال نوع معين من أنواع معاجين الأسنان.

(1) الأونس: 28.35 جرامًا. (المترجم).

ينبغي أن يعمل التعليب على بناء الثقة، وبثّ الطمأنينة من الناحيتين البَصَرية والجسمانية. ويرجع هذا إلى أنه حتى على الرغم من أن المستهلكين قد لا يكون بمقدورهم رؤية العرض المعلَّب مباشرة قبل الشراء، غير أنه يتعين عليهم على الرغم من ذلك أن يقرِّروا أن العرض يستحق الشراء [وكأنهم يشترون سمكًا في الماء]. وبإمكان التعليب الناجح تحقيق هذا المطلب الأخير بطرق عديدة. **ويمكن للعبوات أن تُحدث تأثيرها من خلال استخدام المخطَّطات اللونية الماهرة أو الحجم أو جودة المادة أو الأشكال الفريدة أو الوزن.**



الشكل 5.5: تأثير جودة العبوات على الاستجابة العاطفية.

ما الفرق بين التعليب الجيد، والرخيص؟ يتمثل في حجم البيع. وكما يتضح في هذه الدراسة الخاصة بتعليب المنتجات ذات الصلة بالرعاية الصحية، فإن هنالك اختلافًا مميزًا في الإدراك؛ حيث يقول التعليب الرخيص: «إنك لا تعتقد أن صحتي مهمة». أما التعليب الجيد، فيقول: «إنك مهتم بالنوعية والجودة، وسوف تسعى إليّ». وهنا، فإن المحصِّلة النهائية تتمثل في أن التعليب الرخيص قد يوفِّر المال على مستوى المصنع، ولكن من المؤكد أنه سيكلِّفها أموالًا أكثر على مستوى المبيعات.

عرض خبرة ممتع

يحقّق التصميم الرائع للعرض فائدة لكل جزء من أجزاء مخنا الثلاثة

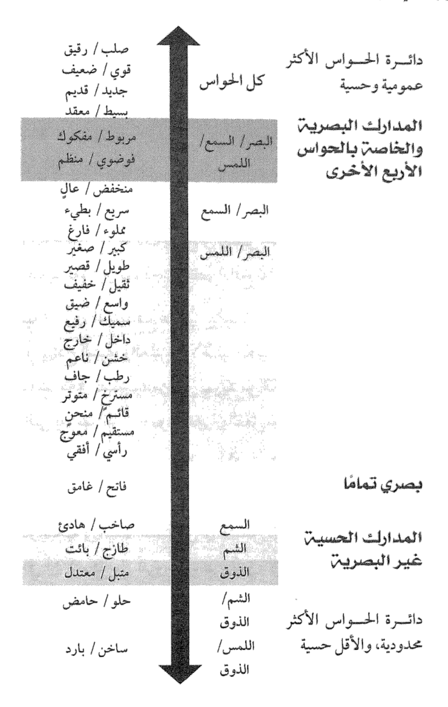
حينما يتعلق الأمر بإحضار العرض من المتجر إلى المنزل، ومن تعليبه إلى الاستخدام الفعلي، تكون كافة خبراتنا الحسية السابقة خرساء وبكماء. لقد مضى عهد حفز المتسوقين سريعي الحركة على التوقف، والقيام في غضون مجرد نانوثانية (أجزاء قليلة من بليون جزء من الثانية) بـ «التفكير في الشراء». أما الآن، فقد أصبح الهدف يتمثل في تعميق الخبرة العاطفية ـ الحسية وإثرائها. ولمعرفة كيفية عمل هذا، هيا بنا نعود إلى نموذجنا الخاص بالمخ ثلاثي الأجزاء ودلالاته لتصميم العرض.

كيف يستجيب السوق المستهدف عاطفيًا للأشكال، والأبعاد، والعلاقات المكانية في عرض الشركة؟ قُمْ بزيادة النماذج **السبعة والعشرين** الأصلية الكلية والمترابطة حسيًا في الشكل (6.5)؛ حيث إنها سوف تساعد الشركة في تصميم العروض بمزيد من الكفاءة والفعالية عن طريق تحسين قدرتها على إثارة النماذج التي يعرفها الناس بصورة بديهية بالفعل، ويمكنهم الارتباط بها على الفور.

أما على المستوى **الحسي**، فإن المظاهر تحظى بالأهمية. غير أن مفتاح النجاح هنا لا يتمثل فقط في مجرد الأمور الفنية أو الجمالية من منطلق بَصَري محض بل يتمثل في الجوهر والإرضاء. ولا **تكمن الميزة الإستراتيجية في النمط المتمثل في أن الشكل يلي الوظيفة، ولكن تكمن بدلًا من ذلك في النمط المتمثل في أن الشكل يلي الروح**. بمعنى آخر، لا تتجاهل الفائدة الوظيفية ولكن ركِّزْ على ما يدور العرض حوله بالفعل من حيث فائدته العاطفية الرئيسية ثم قُمْ باختيار نموذج من النماذج الحسية الأصلية يمكن أن يساعد بصورة مثلى على توصيل، وتحقيق هذه الفائدة.

وبصورة عامة، اسعَ جاهدًا على المستوى العاطفي لأجل «**الارتباط**». ويرجع هذا إلى أن سرّ الحب الدائم، والعلاقات المستدامة يتمثلان في «**البهجة**» التي لا تنطلق بدونها أي شرارة؛ لأنه بدون انطلاق الشرارات لن يظل أي شيء باقيًا بمرور الزمن.

وأخيرًا، على المستوى **العقلي**، اسألْ: هل تم بصورة أساسية تناول المواصفات الوظيفية؟ وهل بمقدور المستهلكين تبرير الشراء لأنفسهم، ولغيرهم باستخدام **التبرير العقلاني**؟ وهل يقدِّم العرض على حسب تصميمه مثل ذلك التبرير فورًا؟

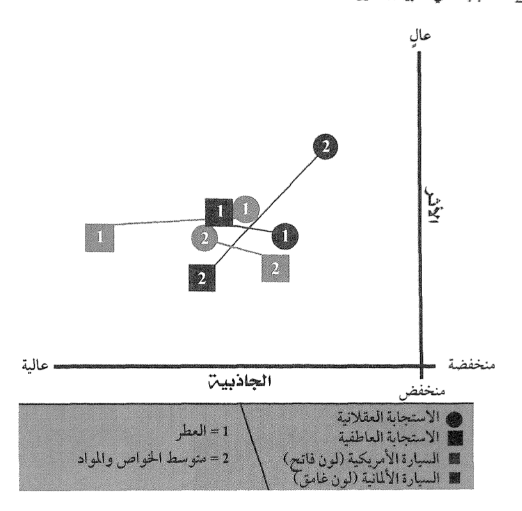


الشكل 6.5: النماذج الحسية الأصلية.

يبيِّن الشكل السابق الأضداد المنقسمة إلى قسمين من السمات الحسية، وأين تقع فيها يتعلق بجذب كل أو بعض من دائرة الحواس. وفي الأعلى توجد أضداد تجذب حاسة البصر لدينا، وغيرها من الحواس الأخرى. أما في الأسفل، فتوجد أضداد غير بصرية تجذب القليل من دائرة الحواس. وبالتالي، يكون من المرجح بصورة أقل أن تكون مؤثرة وفعالة في بيئة التسوق (لاكوف Lakoff وجونسون Johnson، 2003).

حتى نضرب مثالًا من واقع الحياة عن المدى الدقيق الذي يمكن أن يكون عليه التعارض بين المستويات العاطفية والعقلانية، هيا بنا نلقي نظرة على دراسة قامت بإجرائها سينسوري لوجيك عن طريق المقارنة بين الأجزاء الداخلية لسيارتين، كانت إحداهما تنتمي إلى نوع من أنواع السيارات الأمريكية على حين كانت الأخرى سيارة ألمانية. وكما توضح النتائج (الشكل 7.5)، فإنه يمكن أن تتعارض الاستجابات العاطفية ـ الحسية اللاشعورية مع الاختيارات المفضَّلة المعبَّر عنها شعوريًّا. وفي هذه الحالة، فمن المرجح أن أفراد عينة الدراسة الذين قمنا باختبارهم في ديترويت Detroit كانوا يعرفون على أساس عقلاني وانعكاسي أن الكبرياء والوظائف الأمريكية يمكن أن تتعرضا للخطر إذا عبَّروا عن اختياراتهم المفضَّلة لسيارة أجنبية الصنع.

وعليه، فقد سعوا بصورة عقلانية إلى الانحياز إلى السيارة الأمريكية. وهكذا، فقد كانوا يقومون بصورة مطردة ومنتظمة بتقدير أن خواص تصميمها هي الأفضل حتى على الرغم من أن استجاباتهم العاطفية بيَّنت أنهم كانوا يُحبُّون السيارة الألمانية أكثر.



الشكل 7.5: النتائج العاطفية: سيارة ألمانية في مواجهة سيارة أمريكية.

هل جرَّبْتَ شمّ عِطر امرأة؟ جرِّبْ شمّ عِطر سيارة. على مستوى حاسة الشم، فقد فازت السيارة الأمريكية بسهولة. غير أنه حينها تم إشراك حاستَي البصر واللمس في التقييم، فقد ناقضت التجربة الاستجابات اللفظية المعادية للسيارة الألمانية وكشفت عن جاذبية أعلى لصالحها. وفي المتوسط، فقد عبَّر نصف دستة من الفئات التي تتضمن المواد والخواص بأنه كان هناك شعور دائم بأن السيارة الألمانية هي الأفضل على الرغم من التعليقات والتقديرات التي كانت تتظاهر بالعكس.

الإنجاز الوظيفي: البهجة وليس الإحباط

خلاصة الأمر: يأخذ العرض الجيد التصميم في الحسبان ليس على المستويَيْن الحسي والعاطفي فحسب، ولكن كذلك على مستوى الاحتياجات المنفعية التي تشغل المستوى العقلاني. ومن ناحية أخرى، فإنه سوف يتم تدمير إمكانية المتعة العاطفية بالإحباط العقلاني

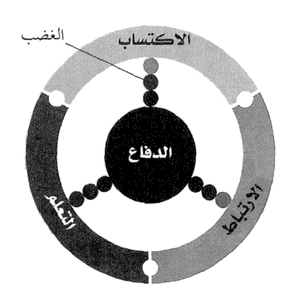
التوجه الذي يرتبط بالإمكانات الوظيفية غير الكافية. وتكمن الحماية من هذا المصير السيئ في اختبار صلاحية الاستخدام. غير أن ذلك الاختبار ينبغي أن يقيس الكفاءة، والدقة جنبًا إلى جنب مع النواحي العاطفية للخبرة المكتسبة من الاستعمال.

أسس عامة:

- العرض الذي يُرهق مواردنا العاطفية لن يكون قابلًا للتطبيق لمدة طويلة.
- يكون الرضا الحقيقي للمستهلك عاطفيًا ـ حسيًا. ولذلك، فلا بد أن يتم اختباره في ضوء هذه الحقيقة.

العاطفة والحوافز:

يعمل العرض الذي يجعل المستهلكين يشعرون بحالة من السخط بصورة عامة، ومن «**الغضب**» بصورة خاصة على جعلهم يفقدون الإحساس بأنهم مسيطرون. وهذه النتيجة العاطفية هي بالضبط عكس ما يريدونه. ولذلك، فإن العرض الذي يسعى المستهلكون إلى «**اكتسابه**» لأنه يؤدي إلى تعزيز قوتهم أو وضعهم أو مكانتهم أو قدرتهم يصبح بدلًا من ذلك شيئًا يتعين عليهم الآن «**الدفاع**» عن أنفسهم منه.



كفاءة الاستعمال

العرض الذي يُرهق مواردنا العاطفية لن يكون قابلًا للتطبيق لمدة طويلة

على مستوى عقلاني جدًا، يريد المستهلكون أن تعمل العروض التي يشترونها بسهولة، وبطريقة صحيحة، وبجهد قليل قدر الإمكان. وعلى سبيل المثال، فمَنْ ذا الذي لا يكون أكثر سعادة عندما يعلم أن إصدارة مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office الحالية لا تتطلب سوى أربع ضغطات فقط على زرّ الفأرة لإدخال مربع نص Text box على حين أن إصدارة 2003 كانت تتطلب 26 ضغطة؟

يبدو هذا كما لو أن الشركات لا يتعين عليها إلا أن تتناول القضايا العقلانية والمنفعية نوعًا ما، فهل هذا صحيح؟ للإجابة عن هذا السؤال، دعونا لا نخدع أنفسنا. إن العواطف فاعلة ومؤثرة هنا، في المقدمة وفي الوسط. ونحن نكون في هذه اللحظة مشوَّشين ـ نتأفف! وفي عالم مشوش وفوضوي، فلا شيء يؤدي إلى القضاء على عرضٍ ما أكثر سرعة من كونه صعب الفهم. **وكل عرض بحاجة إلى أن يبيع نفسه دون معونة من إرشادات الاستعمال، وعملية إعلان معقَّدة ومفصَّلة.** وعليه، في عملية التطوير، ادرسْ هذا السؤال: هل يمكن لشخص يقابل هذا العرض دون معرفة سابقة أن يفهمه، وأن تأسره النتيجة، وتجذبه؟

ولذلك، يتطلب التصميم الهادف إلى تحقيق السهولة، والمتعة القصوييْن في الاستعمال تقليل احتمالات إثارة الغضب لأدنى حد ممكن. ولكن كيف يتحقق هذا؟ إذا ثبت أن صلاحية الاستعمال بمثابة مشاجرة مع المنتَج، حينئذٍ فإنها تسلب المستهلكين الإحساس بالسيطرة الذاتية خلال خبرة الاستعمال. وعليه، فمن الأهمية بمكان أن يفهم المستهلكون كيفية عمل العرض بسرعة وبطريقة بديهية. ولن تكون الإرشادات غير البَصَرية ذات جدوى وفائدة كبيرة، وخاصةً عندما يكتبها شخص غير متحدِّث أصلي للغة وتُعْوِزه الفصاحة اللغوية. وحتى حينما تتم كتابة الإرشادات بصورة جيدة، فإن الحقيقة تتمثل في أن الكلمات وحدها غالبًا ما لا تكون كافية لتجنب الانفصال العاطفي إذا ما اشتدت صعوبة الفهم. ويتمثل مفتاح النجاح هنا في ضمان أن يكون بمقدور المستهلكين تكوين صورتهم العقلية الذهنية عن كيفية عمل العرض بطريقة فعالة.

وختامًا، فإن السبب الحقيقي في أن المنهج الحسي البديهي للقدرة الوظيفية، والتشغيلية للعرض يكتسب أهمية كبيرة جدًّا عندما يكون ذا طبيعة عاطفية. ويرجع هذا **أولًا** إلى أن الإحباط يخيِّم على الناس، ويجعلهم عاجزين حينما يشعرون بعدم القدرة على فهم شيء جديد. **ثانيًا، فإن العواطف تتحكم في عضلاتنا، وبالتالي في سلوكنا.** وهو ما يسلبنا البراعة حينما تسيطر علينا مشاعر الغضب، والحَنَق.

القوة التخيلية.. التفوق والامتياز.. الدور الرمزي للعرض في حياة الناس. لن تتسم أيٌّ من هذه المواصفات بالقوة أو بالأهمية إذا شعر المستهلك بالإحباط من العرض، وأحس كما لو أن الوعد الذهني المجرَّد الأصلي لم يتحقق.

ومع ذلك، فإذا بدا العرض رائعًا وأعطى إحساسًا بالجودة إلا أن أداءه كان في غاية السوء.

حينئذٍ، فقد تم تبديد الأموال التي أنفقتها الشركة على التسويق، والعلامة التجارية. ولن تصل إلى شيء أكثر من فرصة مكلِّفة جدًّا لإحباط العميل. وبالتالي، فإن التأكد من أن العرض يسير وفق المتوقع من حيث التصميم، والاستعمال بعد الشراء هو الطريقة المثلى لكسب ولاء العميل.

> «في ثمانينيات القرن العشرين أثناء تأليف كتابي «تصميم الأشياء اليومية» لم آخذ العواطف في حُسباني. لقد تناولت الفائدة، وصلاحية الاستعمال، والوظيفة، والشكل؛ كلها بطريقة منطقية نزيهة. حتى على الرغم من أنني كان يتملَّكني الغيظ من الأشياء المصمَّمة بصورة رديئة، إلا أنني تغيَّرتُ الآن. لماذا؟ يرجع هذا في بعض أسبابه إلى التطورات العلمية الجديدة في فهمنا للمخ، والكيفية التي تمتزج بها العاطفة والمعرفة بصورة دقيقة لدرجة التوأمة. والآن، فإننا ـ نحن العلماءَ ـ نفهم مدى أهمية العاطفة للحياة اليومية، وقيمتها».
>
> دونالد نورمان Donald Norman (2004)

اختبار صلاحية الاستعمال للإنقاذ

يكون الرضا الحقيقي للمستهلك عاطفيًا ـ حسيًا. ولذلك، فلا بد أن يتم اختباره في ضوء هذه الحقيقة

من حسن الحظ، في السنوات الأخيرة، أن الحركة الخاصة بصلاحية الاستعمال أصبحت أشد قوة بسبب إدراك الشركات أن جزءًا من الدفاع عن التصميم يتمثل في التأكد من تحقيق النتائج التي تُرضي المستهلكين. ولقد كان يوم 3 نوفمبر عام 2005 هو أول يوم يتم فيه الاحتفال بـ«العيد العالمي لصلاحية الاستعمال» حيث شاركت 35 دولة في المناسبة الافتتاحية لـ«اتحاد خبراء صلاحية الاستعمال» والتي تمثَّل الهدف منها في تطوير التصميم الصديق للمستخدم user-friendly. ولم يكن بالإمكان أن تأتي هذه اللحظة بسرعة كبيرة.

على مدار الأربعين عامًا الماضية زاد حجم المواطن الأمريكي على نحو لافت للنظر جدًّا لدرجة أنه أصبح لهذا الاتجاه دلالات بالنسبة لكافة أنواع العروض، والتي ليست أقلها السيارات الجديدة. وكما يقول كاتب العمود في صحيفة «شيكاغو تريبيون» Chicago Tribune جيم ماتيجا Jim Mateja (2006): «من الصعب تصديق هذا، غير أنه في المرة الأخيرة تم توجيه الاهتمام إلى كيفية تأثير حجم الناس على الحجم الذي كانت عليه كابينة الركاب حينما كان كلٌّ من جون John وبول Paul ورينجو Ringo وجورج George بمثابة فصل افتتاحي في الستينيات».

وكان ماتيجا يكتب عن كيفية قيام شركة فورد Ford بتحديث موديلاتها باستخدام مانيكانات mannequins لمساعدة المصمِّمين على تفسير زيادة متوسط حجم المشتري.

ما الذي يفسِّر التركيز التجاري الأخير على التصميم الصديق للمستخدم؟ وفقًا لراندولف بياس Randolph Bias مؤلف كتاب «صلاحية الاستعمال التي تبرِّر التكلفة»، فإنه من المقدَّر أن يصل العائد على الاستثمار بالنسبة للشركات التي تقوم بهذا إلى 100 لواحد (بيج Baig، 2005). وبمعنى آخر، فإن سهولة الاستعمال تكون جيدة سواء على مستوى المستهلكين أو العائد المتحقق للشركة.

2000 1962

عرض الفخذ (بالبوصة)[1]

17.1 15.9

الوزن (بالرطل)[2]

199 217

الشكل 8.5: أحجام الأمريكيين آخذة في الزيادة.

تفسِّر الأحجام المبيَّنة هنا الحدود القصوى لكل الأمريكيين باستثناء أصحاب الأجسام الضخمة. وهكذا، فإن الشركات التي توفِّر الراحة للمستهلكين بالإقرار باتساع خط الخصر تُعِدّ نفسها لزيادة حساباتها في البنوك (ماتيجا، 2006).

ونظرًا لأن التصميم النظيف السهل الاستعمال لجهاز «آبل آيبود» Apple iPod يُثبت من خلال السيطرة على السوق أن العروض البسيطة سهلة الاستعمال تُباع ببساطة بصورة أفضل. وتُعدّ إكيا[3] Ikea مثالًا آخر على البساطة الفعالة لدرجة أن الإرشادات التي تصاحب عروضها المجمَّعة لا تضايق عملاءها حتى بالكلمات. وبدلًا من ذلك، فإنها تعتمد على الصور، وحقيقة أن التصميمات تتم دراستها بصورة جيدة، وأنها سهلة التجميع.

وينبغي أن يكون ضمان ألا يعاني المستهلكون من الخلط والتشوش الحسي الذي يقود إلى الانفصال العاطفي أمرًا واضحًا لا لبس فيه. وربما تخطو الشركات بهذه المعلومات خطوة

(1) البوصة = 2.54 سم. (المترجم).
(2) الرطل = 453 جرامًا. (المترجم).
(3) من كبرى الشركات العالمية في صناعة الأثاث، والديكور، والمفروشات. (المترجم).

واحدة للأمام، وتدرك أن المناقشات الخاصة بالتصميم التي تجمع بين كلٍّ من المصمِّمين والمهندسين والمسوِّقين تكون مناقشات غير كاملة ما لم تشتمل على أولئك الذين سوف يخدمون هذه العروض. ويرجع هذا إلى أن العرض الذي لا يمكن دعمه بطريقة مُجدية ومفيدة في مرحلة خدمة العملاء يتعين أن تتم إعادة تقييمه قبل التدشين والإطلاق.

وهنا تتمثل الأخبار السارّة في أنه يتم بصورة متزايدة ولأسباب وجيهة إجراءُ الاختبارات الخاصة بصلاحية الاستعمال. ويرجع هذا إلى أن جودة العروض تؤثِّر على جودة حياة المستهلكين.

غير أنه حان الوقت الآن لذكر الأخبار السيئة: يتمثل التحدي الذي يواجه الاختبارات القياسية المعيارية لصلاحية الاستعمال في أن الممارسات المثلى تعني التحرك إلى ما وراء تقييم الاستجابات العقلانية للمستهلك دون سواها. ومع ذلك، فعند النقطة ذات الأهمية الحقيقية ـ ألا وهي خبرة العرض ـ يكمن الرضا في الانطباعات الحسية، وقلب العميل. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يتم تحديد القيمة بناءً على الاستجابة العاطفية البديهية لأي شخص حيال تلك الخبرة.

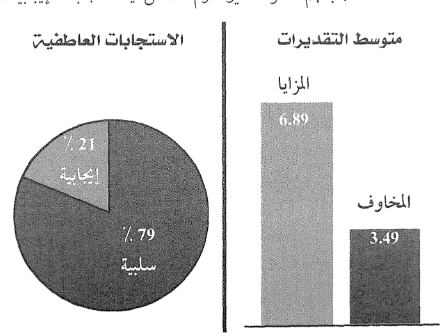
وهنا يمكن للمُدخلات اللفظية التي تشكَّلت لديك بطريقة واعية أن تساعدك في تقييم جودة عرضك. ولكن، لا يمكنها إعلامك بمدى السهولة، والمتعة اللتين يشعر بهما المستهلكون عند استخدام ذلك العرض. وهنا يمكن القول إن دونالد نورمان قد أصاب كبد الحقيقة في كتابه «**التصميم العاطفي**» (2004) حينما قال «إن الاستبيانات أدوات ضعيفة، وفقيرة لمعرفة السلوك نظرًا لأن غالبية السلوكيات تكون لاواعية، ولأن ما يقوم به الناس بالفعل يمكن أن يكون مختلفًا تمامًا عما يعتقدون أنهم يقومون به».

[السيفُ أصدقُ أنباءً من الكتبِ] **والأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات**.

تفسِّر هذه العبارة المحفوظة (الكليشيه) لماذا يمكن للملاحظات ـ وبخاصة تلك التي يتم تنفيذها باستخدام **نظام قراءة شفرة الوجه** ـ أن تكون ذات جدوى، وفائدة حاسمة. ويرجع هذا إلى أنه يمكن لقياس أو تحديد القبول والمشاركة العاطفية بهذه الطريقة ثم استخدام المدخلات اللفظية لتحديد التبرير العقلاني أن يكون بمثابة توليفة مؤثرة تتكون من عنصر أو عنصرين. ثم بعدئذٍ، يمكن القيام بالتصميمات والمراجعات عن طريق الاعتماد على صورة أكثر اكتمالًا للموقف.

ومن ناحية أخرى، فإنه كثيرًا جدًّا ما يتم اختزال اختبارات صلاحية الاستعمال في الحصول على مجرد السرعة، والدقة. وهما أداتان لقياس الكفاءة. وتتمثل المشكلة هنا في أنه ليس ثمة متغير من المتغيرات يبيِّن كيف يقوم المستهلكون بإضفاء طابعهم الذاتي على خبرة الاستعمال، وكذلك كيف يكون شعورهم الحقيقي نحو العرض.

ولأجل الفهم التام لدلالات هذا العيب المتكرِّر، ادرسْ هذين المثالين. يتضمن المثال الأول الاختبارات التي أجرتها سينسوري لوجيك على المستوى الذهني المجرَّد لخاصية جديدة يمكنها أن تؤثِّر جديًّا على صلاحية الآلة للاستعمال. وبدا هذا الابتكار جيدًا من حيث الأحاديث التي تخاطب الناحية العقلية. وحينما طلبنا من أفراد عينة الدراسة تقدير المزايا المحتملة في مقابل العيوب المحتملة، فإن رؤيتهم كانت منصبّة بصورة أكبر على الجانب الحسن منها على الجانب السيئ بنسبة اثنين إلى واحد تقريبًا. وعلاوةً على ذلك، فلم يعبِّر سوى 5 ٪ منهم عن مخاوفهم من أن تكون الخاصية الإضافية «مجرد شيء آخر في سبيله إلى الإخفاق» (الشكل: 9.5). غير أنه من الناحية العاطفية، فقد تضمنت استجاباتهم شكوكًا كثيرة، ولم تتضمن أية استجابات إيجابية قوية.



الشكل 9.5: الاستجابة لخاصية العرض.

حينما طلبنا من أفراد عينة الدراسة تقييم خاصية محتملة لأحد الأجهزة المنزلية الأساسية، قدَّموا استجابات لفظية اعتبرت هذه الخاصية ميزة بنسبة اثنين إلى واحد. غير أنهم من الناحية العاطفية، رحَّبوا بتلك الخاصية نفسها باستجابة عاطفية سلبية بلغت نسبتها قرابة 80 ٪.

أما الدراسة الثانية، فقد تم إجراؤها في اليابان لصالح عرض يتعلق بالرعاية الصحية. وفي هذه الحالة، قامت سينسوري لوجيك بتصوير شريط فيديو لرصد استجابات أفراد عينة الدراسة خلال تفاعلهم مع العرض. وقد تم تسجيل تعابير شفرة وجوههم على شريط فيديو، وتم تقسيم ردود أفعالهم المرئية إلى خمس خطوات، هي:

(1) النظر إلى العبوة.

(2) قراءة الإرشادات والتعليمات.

(3) فتح العبوة.

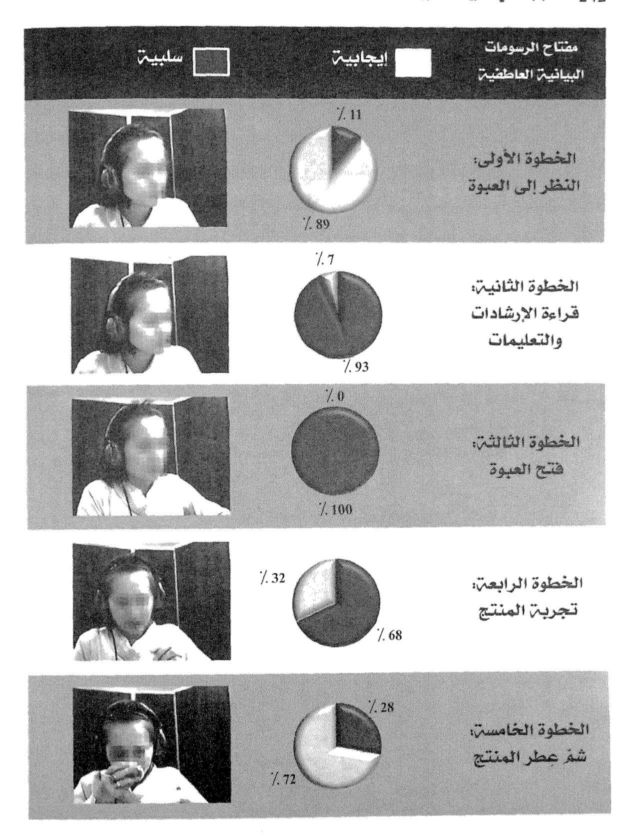
(4) تجربة العرض.

(5) شمّ عِطر العرض.

ويبيِّن الشكل (10.5) لقطة على الشاشة لإحدى المشارِكات في كل خطوة من خطوات العملية، كما يبيِّن كذلك تصنيف الاستجابات العاطفية الكلية بالنسبة لكل أفراد عينة الدراسة الذين قامت سينسوري لوجيك باختبارهم في هذا المشروع.

وتوضِّح النتائج أن الخطوات التي حظيت بأحسن استقبال بالنسبة للعرض/ دائرة الاستعمال كانت تتمثل في الاتصال المبدئي (89 ٪: استجابة إيجابية) وشمّ العرض (72 ٪: استجابة إيجابية). وكما يتوقع المرء، فلم تثبت متعة قراءة التعليمات (93 ٪: استجابة سلبية). غير أن أكبر ما أثار الخوف والقلق لدينا كان يتمثل في أنه قد ثبت أن فتح العبوة مثَّل خبرة سلبية بنسبة 100 ٪ للمشاركين في الدراسة. ومن الواضح أنه قد تم تجاهل إمكانية التوقع السعيد بواسطة الاستجابات التي كان الدافع وراءها يتمثل في الأعم الأغلب في الإحباط، والكراهية. وفوق هذا، فقد هدَّد رد الفعل السلبي الشديد هذا بإيجاد قوة دفع عكسية تتجه نحو الخطوتين الرابعة والخامسة.

ومن حسن الحظ أن النتائج قد كشفت عن كلٍّ من نقاط القوة الحالية، والفرص الكبرى المتاحة للتحسين. وحينما تسلحت الشركة بتلك الرؤى الثاقبة، فإنها كانت حينئذ في وضع يسمح لها باتخاذ الخطوات التي كانت تراها ضرورية لإحداث القبول والمشاركة العاطفية إلى أقصى درجة ممكنة للعرض الخاص بها.



الشكل 10.5: الاستجابات العاطفية خطوة بخطوة للاختبارات التي تم إجراؤها على المنتج.

الخلاصة

مررنا جميعًا بتجربة كلٍّ من المحاسن والمساوئ الخاصة بتصميم العرض، وتعليبه، وصلاحية استعماله. وقد تمثّل النموذج المثالي في قيام الشركات بابتكار عروض تعمل بصورة بديهية على كسبنا إليها وإرضائنا، ويمكننا فهمها على الفور. ومن سوء الحظ أنه كثيرًا جدًّا ما يمر المستهلكون بتجربة معاكسة، ويخشون من خيبة الأمل مرةً ثانية. وكي تتحقق الكفاءة والفعالية في مرحلة التصميم، فإنه يتعين القيام بما يلي:

- على مستوى المفاهيم، اجعلْ من إضفاء الرهبة هدفًا لك؛ حيث إن هناك أهمية قصوى لهذا المزيج من الخوف، والفضول، والاحترام البهيج - قبل كل شيء - لما يمكن للعرض أن يقوم به. ودون التغلغل العاطفي في وجدان المستهلكين، فلن تكون هناك صلة أو قدرة على الاحتمال. ولذلك، فعلينا عقد «صفقة» أخرى ليس إلا.
- وفي مرحلة المواجهة الحسية، اجعل الأمل ينطلق من عِقاله دائمًا وأبدًا: افعلْ هذا عن طريق جذب الحواس، وترسيخ الاعتقاد أولًا في التعليب ثم العرض من أجل تجنُّب العقل، والحفز على الدراسة. وعن طريق حفز الحميمية، فإن الالتزام سوف يكون التالي.
- أما على مستوى صلاحية الاستعمال، قُمْ بحماية الإيمان الهشّ لدى المستهلكين بالعرض. افعلْ هذا وأنت تعلم أننا لا نحب العرض إلا إذا أحبَّنا هو الآخر بدوره. وهكذا، فإن التصميم السيئ يخرق ميثاق الحب غير المكتوب بينه، وبين المستهلكين عن طريق إثارة شعور بالخيانة إذا لم يحقِّق العرض الوعد الذي بذله للمستهلكين.

خطة عمل

للتأكد من أن جهود الشركة سليمة وصحية من الناحية العاطفية فيما يتصل بتصميم العرض وتعليبه وصلاحية استعماله، إليك عددًا قليلًا من نقاط الفحص والمراجعة التي ينبغي القيام بها عند تقييم الكفاءة والفعالية:

- قُمْ بلقاء المستهلكين لتبادل الحديث معهم عن منتجات الشركة، وخدماتها، وخبراتها في مجال التصميم. وعن طريق الإنصات بعناية أو - الأفضل من هذا -

قيـاس العواطـف الكامنة خلف كلماتهم من خلال اسـتخدام نظام قراءة شـفرة الوجه، فإنه يمكن للشركة معرفة معلومات قيِّمة عن كلٍّ من عروضها وعروض الشركات المنافسة. ثم ابحثْ عن الثغرات التي تكشف فرص التميز.

- تعـرَّفْ على الحاجات العاطفية الخاصة بأكبر شريحة من القائمين بشراء منتجات الشركـة ثـم تعرَّفْ عـلى ما إذا كان قد تم إشـباع هـذه الحاجـات أم لا. وتعرَّفْ بصـورة أساسـية على القيـم الخاصة بالمسـتهلكين، وإحساسـهم الفنـي الجمالي، وطبيعة علاقاتهم مع الشركة. واعرفْ بصورة خاصة كيفية استجابتهم العاطفية للأشـكال، والأبعاد، والعلاقات المكانية. وسـوف تسـاعد معرفة تلك الأنماط الشركة على التصميم ببراعة أكثر.
- يكون عرض الشركة سـليمًا، وصحيًّا من الناحية العاطفية إذا كانت دورة حياته مختلفـة عن عروض بقيـة الصناعة المماثلة له. وللحفاظ على قوة هذه العلاقة، قُمْ بتحديد المستهلكين الذين لم يقوموا بالشراء مرة أخرى لمعرفة أسباب إحساسهم بأنه لم تتم مكافأتهم.
- وفيما يتعلق بالتعليب، دع الصلة العاطفية والخبرات الحسـية الإيجابية تسـتمر في توجيـه التغـيرات التي قد تكون ضرورية للتوافق مع نظـام توزيع أو أي مطلب منفعـي آخـر يعتمـد على الشركـة. قُـمْ بهذا كي تظـل ملتزمًـا بإسـعاد الجمهور الخارجـي من المسـتهلكين. وهو ذلـك الجمهور الذي يدفـع الفواتير؛ حيث إننا ينبغي ألا نتجاهل مشاعرهم أبدًا.
- أمـا بخصوص صلاحية الاسـتعمال، قُمْ بحل أية مشـكلات تُضعف من الصلة العاطفيـة التـي يقيمهـا المسـتهلكون مـع العـرض. وعـلى الرغم مـن أن قضايا الاسـتعمال المنفعي تشـكِّل عقبة يتعين تجاوزها، إلا أنك يجب ألّا تقوم بهذا أبدًا على حساب تجاهُل إمكانية تحقيق الأصالة أو على حساب حماية ولاء المستهلكين للعرض من الانهيار.

الفصل السادس

الإعلان

يتمثل هدف الإعلان في إلقاء ضوء كاشف على عرض لم يره أحد من قبل أو رآه، وتجاهله. ويتمثل الشعار الموجه إلى المستهلكين في أن رؤية العرض تؤدي إلى الرغبة فيه ثم الحاجة إليه.



الطرح العام

يخاطب الإعلان المثالي الرغبة الإنسانية الدائمة في الحصول على شيء كبير، وجديد، وإيجابي. وحتى يكون الإعلان واضحًا وبسيطًا، فإنه يداعب الأمل الدائم لدى المستهلكين؛ لأن الفشل في الوفاء بالوعد بتقديم إمكانيات جديدة وقوية، وعدم قدرة **القلب** على مقاومة الشك سوف يؤديان إلى أن يغوص **العقل** أو يغرق مرةً أخرى في عالم مشبَّع بالإعلانات. ولكن عندما يتم عمل الإعلان بصورة صحيحة، فإنه يُوجِد صورًا أخرى يشعر المستهلكون بها ويرونها كذلك بعمق. ونتيجة لذلك، فإن الاختيار يميل لصالح الشركة في المرة التالية التي يقوم المستهلكون فيها بتسوُّق ما تقوم بترويجه. ولمساعدة الشركات على تقديم إعلان رنّان من الناحية العاطفية، فسوف يركِّز هذا الفصل على ما يلي:

- **الاستيعاب**: من الناحية التقليدية، تتمثل الخطوة **الأولى** للنجاح في إحداث **الوعي**. غير أن الوعي لا يكون كافيًا في حدِّ ذاته نظرًا لأن المعرفة لا تُقدَّر بثمن. وعليه، فإن الصواب يكون حليف الوكالات التي تسعى إلى اكتشاف **القوة الرادعة** التي تعوق الفعالية العاطفية. ولذلك، تتمثل النقطة الأكثر أهمية في أن الوعي لا يبين إمكانية ـ وضرورة ـ القبول والمشاركة العاطفية. وإنما يبدأ كل شيء بالقدرة على تجنب انتقادات الأشخاص السابقين عن طريق إثارة استجابة عاطفية قوية.

- **الخط الوهمي**: ينبغي أن تتم إعادة صياغة **الخطوة الثانية**. وهي **الدراسة**. بمعنى الإجابة عن السؤال التالي: ما هي القضية الأساسية؟ إنها إبقاء المخرجات المبدعة والخلاقة على الجانب الأيمن للخط الوهمي حتى لا تعاني جاذبية العرض من الضرر العاطفي، وحتى لا تقيِّد الدراسة. وبمعنى آخر، إنه لأجل دعم المكسب الاقتصادي، فإنه يتعين أن يتم تعريف الخلق أو الإبداع بأنه غرس عواطف في وجدان المستهلكين تنمِّي دراسة ـ وليس رفض ـ

العرض المعلن عنه. ولن تحدث هذه النتيجة الإيجابية إلا إذا أدركت الوكالة أين يوجد الخط الوهمي. إنه الفجوة التي تفصل بين الضغط بكفاءة وفعالية على «**الأزرار الساخنة**» بما يكفي لكي تكون جذّابة، وبين الضغط عليها بشدة لدرجة أن ينتهي الحال بالسوق المستهدف إلى أن يشعر بدلًا من ذلك بالإساءة والإهانة.

- **بث الطمأنينة**: تُعدّ الخطوة الثالثة، وهي **الإقناع**، من بين كافة الشروط التقليدية هي الخطوة التي تحوي أكبر قدر من النظريات، والعادات البالية. وكثيرًا جدًّا ما تكون بالفعل بمثابة كلمة شفرية (كودية) لضمان دفع عجلة المبيعات. وهو ما يتمثل في الواقع في المطالبة بقدر كبير جدًّا من الإعلان. ويعتبر بث الطمأنينة هدفًا أكثر مصداقية، وبالإمكان بصورة أكبر إنجازه وتحقيقه. ومن الأهمية بمكان إزالة الحواجز التي تعترض القبول. ويتمثل مفتاح النجاح هنا في كسب وكذلك الاحتفاظ بعقيدة السوق المستهدف من خلال استخدام الصور والمفاهيم التي يتبنّاها عاطفيًّا بالفعل.

والآن هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على كيفية ابتكار الإعلان الذي يخترق الفوضى، ويُرسي أساس صلة قوية بدايةً من تحقيق الارتباط بين ضمان الاهتمام، وإيجاد جاذبية عاطفية.

الاستيعاب: ماذا يلزم القوة الرادعة؟

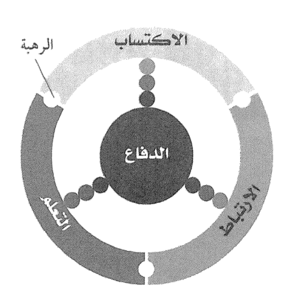
خلاصة الأمر: يتعين أن يتسم الإعلان بالاستيعاب من الناحية العاطفية، وإلا فإنه يكون مبتذلًا وتافهًا وغير ذي صلة. وفي هذا المبحث، سوف نلقي نظرة على مدى ضخامة التحدي الذي أصبحت تواجهه إقامة صلة بالمستهلكين، وسوف نقوم باستحداث خمس مراحل لاتخاذ القرار يتعين على الإعلان التأثير عليها كي يكون كفئًا وفعالًا. غير أننا سوف نؤكِّد في الوقت الحالي على المرحلتين الأوليين فقط مع التركيز على عمل مقابلة بين الوعي ذي التوجه العقلاني، وبين القوة الرادعة ذات التوجه العاطفي باعتبار أن ذلك هو الخطوة الأولى من خطوات النجاح.

أسس عامة:

- يتم حفز العقل على غربلة أو ترشيح المثيرات. وهو ما يتطلب اختراق العاطفة.
- في الواقع، إن الأساليب والمناهج الحالية لقياس الوعي لا تجذب اهتمام إلا مستوى المعرفة فقط.
- يؤدي الهدف من قياس القوة الرادعة إلى الفعالية أو القوة العاطفية.

العاطفة والحوافز:

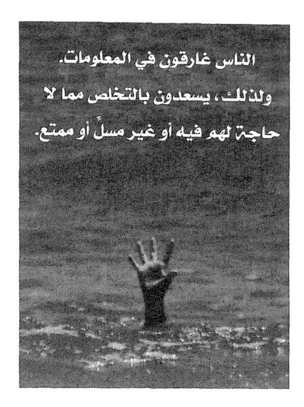
تُعتبر «الرهبة» هي العاطفة الأساسية هنا؛ حيث يتعين أن يتسم الإعلان بالاستيعاب بما يكفي لاستيقاف المستهلكين، وجذب اهتمامهم، وكذلك كي يكون قادرًا على دخول ذاكراتهم على المدى الطويل. وقد لا تكون الاستجابة العاطفية الأقل من هذا استجابة أساسية بما يكفي للأيام أو الأسابيع أو حتى الشهور على أن يصبح القرار الخاص بالشراء على وشك الاتخاذ. ويتمثل الحافز المهيمن في رغبة المستهلكين في «التعلم». وحتى عند هذه الخطوة المبدئية، فإن الدافع إلى «اكتساب» العرض المعلَن عنه يكون كذلك عاملًا ناشئًا.



التغلب على اللامبالاة

يتم حفز العقل على غربلة أو ترشيح المثيرات. وهو ما يتطلب اختراق العاطفة

ما مدى ضخامة التحدي الخاص بضمان الوعي ـ دَعْكَ من الجاذبية العاطفية الدائمة ـ لدى المستهلكين؟ إنها بطبيعة الحال ضخمة للغاية؛ لأن الناس غارقون في المعلومات، ويسعدون بالتخلص مما لا حاجة لهم فيه. وهذا هو السبب في أنه من الصعب ـ بصورة متزايدة ـ ابتكار إعلان ناجح.

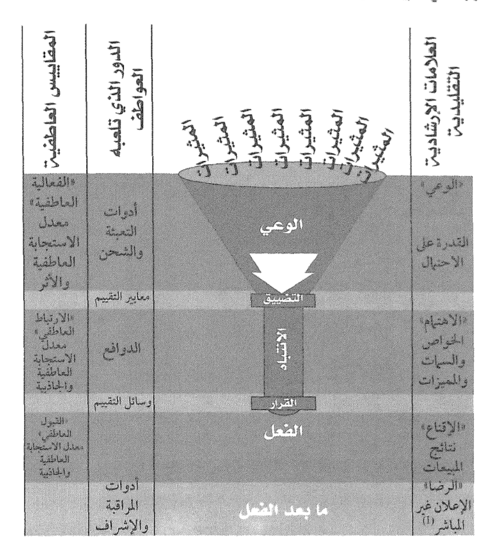


على مدار فترة امتدت إلى خمس سنوات خلال ثمانينيات القرن العشرين، على سبيل المثال، قامت شركات منفصلة للبحوث السُّوقية بتتبُّع نسبة المشاهدين الأمريكيين والألمان الغربيين الذين تذكَّروا آخر إعلان شاهدوه في التليفزيون. وكان الانخفاض يربو على 40 ٪ بين الأمريكيين، وقرابة 20 ٪ بين الألمان. ومنذ فترة قريبة جدًّا، خلصت شركة بحوث ثالثة إلى أنه في الأسواق المكتظة مثل الولايات المتحدة واليابان تكون نصف الإعلانات التليفزيونية فقط هي التي يكون بمقدورها زيادة الوعي بنفس الدرجة التي تتحقق في البلدان التي يتم فيها عرض عدد أقل من الإعلانات كل أسبوع (دو بليسيه du Plessis، 2005). وهذا هو ما يحدث بالضبط إذا ما نظرنا إلى السوق.

وماذا عن العقل؟ في هذه الحالة وحتى في أحسن الأحوال والظروف، فإنه يكون من الصعب ترسيخ الوعي. وكما سبقت مناقشته في **الفصل الأول**، **فإن مخ الإنسان يستوعب 400 بليون بايت من المعلومات في الثانية من خلال حواسنا الخمس. غير أنه يقوم بمعالجة 2000 بايت فقط بشكل واعٍ**. ولذلك، ينبغي أن تبوح هذه النسبة بالسر في أنه حينما يتعلق

الأمـر بالوعـي، فـإن إبقاء الباب مغلقًـا ـ وليس مفتوحًـا على مصراعيه ـ يكـون هو دافعنا الأسـاسي بدرجة كبيرة للغايـة. وبمعنى آخر، فإن الغربلة أو الترشـيح (الفلترة) يكون لهما الأسبقية على المدخلات أيًّا كانت.

وكما تكشف هذه السعة التخزينية الكبيرة: 400 بليون بايت، فإن العقل يتسم بمرونة ملحوظة حينما يتعلق الأمر باستيعاب البيانات. وتكمن المشكلة هنا في معالجتها جميعًا. وربما حالف الصواب مؤلفيْ كتاب «اقتصاد جذب الانتباه» (ديفينبورت Davenport وبيك Beck، 2001) حينما شبَّها المدخلات الحسية بأنها كما لو كانت تُصبّ في قِمْع واسع. ويُعدّ الأنبوب الضيِّق الذي يمرّ منه كل ما يُصبّ في هذا القمع هو ما ينتجه السلوك بالفعل من تأثير عدد كبير جدًّا من المدخلات (الشكل: 1.6). ولذلك، دعونا نُضيف قليلًا من التفاصيل إلى المراحل الخمس الرئيسية الخاصة بقِمْعها المجازيّ لأجل فهم كيفية التفاعل بين العواطف، والإعلان.



الشكل 1.6: قِمْع الوعي الذي يدفع إلى الفعل، وكيفية تأثير الانتباه.

البحوث التقليدية والحوافز

يبيِّن هذا الرسم كيف تمر المثيرات من قِمْع الوعي خلال عملية الانتباه حيث توجد على الجانب الأيمن الطرق التقليدية للتفكير في هذه العملية. وعلى الجانب الأيسر، يتم أولًا ذكر قائمة بالأدوار التي تلعبها العواطف في كل خطوة ثم يبيِّن كيف تقيس سينسوري لوجيك الأهمية العاطفية لكل خطوة في عملية الانتباه.

(1) المقصود بالإعلان غير المباشر هنا: الشهادات الشفوية Word-of-mouth للعملاء في المحيط الذي يتفاعلون معه سواء كانت لصالح المنتَج أو الخدمة أو ضدهما. (المترجم).

المرحلة الأولى: الوعي

تدور هذه المرحلة حول ملاحظة شيء ما ثم الوعي به، وإدراكه. وينتعش الإعلان على أمل أن يتذكر المستهلكون بعضًا منه. وإذا ما تم تشخيص التذكر بصورة سليمة، فسوف يكون هو المكان الأول في القِمْع الذي تكون للعاطفة فيه أهمية كبيرة. ويرجع هذا إلى أننا نتذكر شيئًا من الأشياء لأحد سببين فقط: أنه يثير استجابة عاطفية أو أنه يستجيب بسهولة لشيء ما نحتفظ به بالفعل. وفي هذه المرحلة المبكرة جدًا، تكون العواطف بمثابة وسائل أو أدوات شحن وتعبئة. وهي تشبه نظام الإنذار المبكر؛ حيث تحذِّرنا فيما يتعلق بما إذا كنا قد نريد تناول الإعلان محل المناقشة أو تجنبه لأسباب بديهية ولاشعورية قد لا يكون بمقدورنا ذكرها بالتفصيل.



يتم تنفيذ أحسن «إعلان» في العالم من خلال لافتات (يافطات) الشوارع. ويرجع هذا إلى أنها تعمل بصورة منتظمة على إيجاد وعي، وتثير الذكريات والاستجابات وثيقة الصلة بها، وتساعدنا في اتخاذ القرارات الفورية التي يتم العمل وفقًا لها.

المرحلة الثانية: التضييق

تساعد غريزة حبّ البقاء على تفسير الجزء التالي الأضيق في القِمْع. وكي يقوم الناس بالعمل بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وكي يتفادوا التهديدات، فإنه يتعين عليهم التركيز أولًا وقبل كل شيء على ما يشعرون بأنه يتسم بأكبر قدر من الأهمية بالنسبة لهم. وهكذا وفي هذه المرحلة، تكون العواطف بمثابة إشارات تؤكد على الصلة الوثيقة. وهي تهاجم (وتصدّ) حينما يتعرَّض المرمى للخطر. ولتجنب إقصاء أو تصفية الإعلان في هذه المرحلة، فإنه يتعين عليه أن يحسِّن حياتنا أو يحميها.

المرحلة الثالثة: الانتباه

هذه هي مرحلة الاعتبار؛ حيث تكون العواطف بمثابة دوافع تغذِّي استجاباتنا حينما نفكِّر بإمعان في الإعلان. وكما سوف نناقش في الجزء الأوسط من هذا الفصل، فإن هذا هو المكان الذي يكون من الضروري فيه إثارة اهتمام دائم. أما بالنسبة للإعلان الذي لا يكون في النهاية محبوبًا أو جذابًا للغاية، فإنه سوف يسقط من الاعتبار. وعادة ما يرجع هذا لأسباب ذات صلة بالتنفيذ. وقد يكون الجهد المطلوب لفهم الإعلان مرهقًا للغاية. وإلا ـ وبصورة إستراتيجية على نحو أكبر ـ فإن الإعلان يفشل في الانسجام مع منظومات المعتقدات التي تقوم على العاطفة لدى الناس.

المرحلة الرابعة: القرار

هذا هو أقصى ما يمكن أن تصل إليه البحوث ـ قبل الإطلاق والتدشين ـ في إثبات ما إذا كان من المرجح أم لا أن يعمل الإعلان على تحفيز استجابة السوق. وكما سوف نناقش في الجزء الأخير من هذا الفصل، فإن الشركات تسعى لشراء هدف أو أي شكل آخر من أشكال الإقناع. ومن الناحية العاطفية، فإن ما تريد معرفته ـ بناءً على أن العواطف بمثابة أدوات تقييم ـ هو ما هي معادلة المكسب في مقابل الخسارة؟ تعد العواطف بمثابة وسائل تحكيم على القيمة. وعند الحكم على الإعلان، يقوم المستهلكون كذلك بالحكم على ما إذا كان العرض ذو العلامة التجارية جديرًا بالارتباط به أم لا.

المرحلة الخامسة: الفعل

يُعتبر تتبُّع نتائج المبيعات بعد التدشين هو الشيء الوحيد الذي له صلة وثيقة حقيقية هنا. فعن طريق هذه النقطة، وصلت العواطف إلى المرحلة الحرجة في أن تكون بمثابة أدوات فاعلة. ونحن ننظر إلى الفعل على أنه إما أن يغيِّر الوضع الراهن أو يستعيده. وكوسيلة لغاية، فإن الإعلان يجعل الناس يحلّون موقفًا أو يتفادونه أو يخفِّفون منه. وهو الموقف الذي وعد الإعلان بأن العرض يمكنه مساعدتنا في التعامل معه. ولذلك، أدعوك إلى أن تتذكَّر ما قلناه في الفصل الأول عن أن الجزأين الحسي والعاطفي في المخ يرتبطان بنشاط العضلات. ويُعدّ الجزء العقلي في المخ أداة ضغط. وهذا هو السبب في أن الفوائد والمزايا الوظيفية تكون غير ذات أهمية كبيرة ما لم تكتسب أهمية عاطفية (وغالبًا ما يكون هذا بفضل الإعلان).

وأخيرًا، بعد كلِّ ما تم قوله وفعله وبعد أن تم إنفاق أموال المستهلكين، فإنه يتبقى للعواطف والإعلان موعد واحد أخير. ويحدث هذا نظرًا لأن العواطف تعد كذلك بمثابة أدوات مراقبة. وكجزء من كونها أدوات تقييم، فإنها تراقب درجة أو نوعية التقدم الذي حققناه نتيجة للفعل الذي قمنا به. وهنا، فإن الإعلان غير المباشر يصبح مصدرًا بديلًا مهمًّا من مصادر المعلومات. ويرجع هذا إلى أنه، كما يردِّد الكثيرون من أصحاب الأعمال، ليس هناك شيء أسوأ من الإعلان الرائع عن عرض سيئ. وحينما يتم حثنا على الشراء فقط كي نُصاب بالإحباط، فإننا حينئذٍ ننسحب ونتراجع عاطفيًّا وماليًّا من أجل استثمار أوقاتنا وأموالنا في مكان آخر أفضل.

قياس الوعي من خلال الوسائل العقلية

في الواقع، إن الأساليب والمناهج الحالية لقياس الوعي لا تجذب اهتمام إلا مستوى المعرفة فقط

الآن وبعد أن أصبح لدينا إحساس: كيف ـ بدافع من العاطفة ـ يلاحظ الناس ويركِّزون وينفقون أموالهم ويبذلون طاقتهم العقلية استجابة لوجود الإعلان، هيا بنا ننتقل إلى خطوة أخرى. وفيما يلي سوف نقوم بمراجعة الممارسات الأكثر شيوعًا في الاستخدام لقياس كفاءة الإعلان، وفعاليته خلال مرحلة الوعي. ومن المؤكد الحتمي أن عميل الوكالة الإعلانية يخشى

من أن تتراكم كافة التكاليف التي تحمَّلها من أجل تحقيق المكانة الإعلامية، والتطوير المبدع الخلّاق بدون زيادة واضحة في المبيعات. وللتعامل مع القلق أو الخوف الصحيح والحقيقي فعلًا من أن يتبخر الإعلان في الهواء، فقد توصَّل الباحثون التقليديون ومخطِّطو الوكالات إلى ثلاث وسائل أساسية لتقييم الوعي كما يلي:



كجزء من كون العواطف أدوات للتقييم، فإنها تقوم بمراقبة درجة أو نوعية التقدم الذي حققناه نتيجة للفعل الذي قمنا به.

بمعنى آخر، فإن العواطف تقدِّم استجاباتنا الغريزية الفِطرية للقرارات التي نتخذها وتسمح بتجنُّب العروض التي لا تفي بوعودها.

وبهذه الطريقة، فإنه لن يتم خداعنا مرةً أخرى.

- تقييم التعرض: تتمثل إحدى وسائل التنبؤ باختراق الوعي في قيام مخططي الوكالات بصورة حِمائية بقياس المستوى المحتمل للتعرض. وعن طريق محاولة اختيار المخرجات أو المنافذ الإعلامية الصحيحة والمساحات الزمنية الضيقة إضافة إلى التكرار الأمثل للتعرض، فإنهم يسعون إلى الحصول على أكبر قدر من الوعي مقابل أقل قدر من المال. ما هي المشكلات هنا؟ أولًا هناك حقيقة مفادها أن شراء المكانة لا يضمن التعرض. وبعد ذلك، فإنه لا يمكن لأحدٍ الموافقة على عدد عمليات التعرض المحتملة الذي يعمل بصورة مثلى على تسهيل اختراق الفوضى. وعلاوة على هذا، فإنه توجد أيضًا خلافات حول معدل التعرض الذي سوف يعمل بصورة مثلى على إبطاء المعدل الذي قد ينسى الناس عنده الإعلان الذي شاهدوه.

- **تقييم المشاهدة:** يراقب إيه. سي. نيلسين A.C. Nielsen العدد الأولي للأشخاص الذين يفهمون برنامجًا تليفزيونيًّا معيَّنًا والفترات الإعلانية التي تتخلَّله كما يأمل المعلِنون. غير أن التحديات المستقبلية لتتبُّع المشاهدة سوف تتضمن التأكد من التعرض للوسائل الإعلامية الجديدة الأقل سهولة في التتبع؛ لأنها تملأ قِمْع المثيرات في الوقت الحالي. كذلك توجد القضية التي لم يتم حلُّها الخاصة بها إذا كان جهاز التليفزيون في المنزل يضمن المشاهدة الفعلية أم لا، وخاصة في عصر يتسم بالسرعة والحيوية، دَعْكَ من «التيفو» TiVo[1] والزرّ الصامت.
- **تقييم التذكر:** يتمثل الهدف هنا في الإجابة عن السؤال التالي: «هل يتذكر أحد إعلانك؟». ويُعدّ هذا محاولة لمعرفة ما إذا كان المستهلكون قد لاحظوا، وتذكَّروا إعلانًا للشركة أم لا. ومن الناحية العملية، فإنه عادةً ما يتم تناول هذا السؤال بإحدى طريقتين: تتمثل **الأولى** في وصف الإعلان لجماعة من الناس لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم تأكيد وعيهم أو معرفتهم بالإعلان (بمساعدة التذكُّر). وتتمثل **الثانية** في ذكر العلامة التجارية، ومطالبة الناس بتقديم أية أمثلة حديثة على الإعلان عنها (التذكر التلقائي). وتتألف القيود الممكنة هنا من:

(أ) قدرة أحد أفراد عينة الدراسة الذي تم إجراء مقابلة معه على وصف الإعلان.

(ب) حُكْم القائم بإجراء المقابلة بأن وصف هذا الشخص صحيح بصورة مُرضية.

(ج) إثبات أن أوصاف أفراد عينة الدراسة الذين تم إجراء مقابلة معهم لا تبيِّن إلا تغذية عكسية محدودة، وواعية، وعقلانية غير ذات صلة بالاستجابة العاطفية الفورية الأكثر عمقًا.

ويمكن القول باختصار إن هذه الوسائل الثلاث قد تكون بمثابة وسائل كافية لقياس وعي المرحلة الأولى نظرًا لأنها ملائمة لقياس الإقرار أو المعرفة. وهي تعطي الشركة فكرة عما إذا كان سوف تتم ـ أو تمت بالفعل ـ ملاحظة إعلانها أم لا. غير أن هذه المقاييس ذات التوجه العقلي الأكبر ليست متزامنة مع النقلات النوعية التي علَّمنا إياها **علمُ المخ** عن أهمية العاطفة في حفز الاستجابة. وإضافةً إلى هذا، فإنها لا تكفي للتضييق الخاص بالمرحلة الثانية نظرًا لأنها لا تحاول أن تُثبت ما يبدو أنه الأشد أهمية أو الأوثق صلة بالمستهلكين من بين كافة الإعلانات

(1) مسجِّل فيديو رقمي (DVR) ظهر في أمريكا، يُتيح للمستخدم تسجيل برامج التليفزيون على قرص صلب داخلي لمشاهدتها فيما بعد. وهو من أكثر الأجهزة من هذا النوع شهرة وشعبية في العالم. (المترجم).

التي خبروها وجرَّبوها. وللتعامل مع هذه الحاجة، فإنه يتعين أن تنتقل المصطلحات والأدوات المتضمنة في المناقشة حول الوعي بطرق نحن جاهزون لمناقشتها فيما يلي.

«أن يتم وضعك تحت المجهر أفضل من أن يتم تجاهُلك».

ماي ويست Mae West

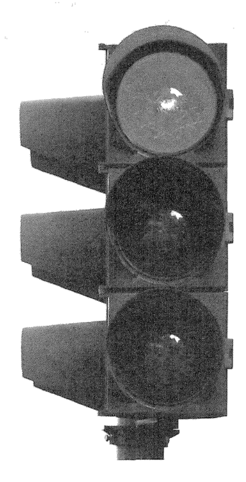
من المعرفة إلى الفعالية العاطفية

يؤدي الهدف من قياس القوة الرادعة إلى الفعالية أو القوة العاطفية

عند الإقرار بكيفية التأثير الفعلي لقِمْع الوعي إلى الفعل، لا يمكن للشركات تحمُّل عاقبة أن تتم تصفيتها أو إغلاقها نهائيًّا لمجرد التوصل إلى هذه المعرفة. وهنا نفسِّر سبب ذلك. ما هي هذه المعرفة؟ إنها وعي.. إنها مجرد ملاحظة الإعلان. والآن، فقد تتم مقاومة العواطف بما يكفي في هذه المرحلة الأولى حتى تصبح بمثابة أدوات للتعبئة والشحن تحفز الناس على الأقل على معرفة الإعلان وتذكُّره بدرجة ما. غير أن تحقيق المعرفة التي يمكن قياسها لن يقوم بتهيئة إعلان الشركة للبقاء، والاستمرار خلال المرحلة التالية من الطريق كي يكون فعّالًا ومؤثِّرًا بالفعل. وهنا، فإن كون الإعلان يتسم بالاستيعاب العاطفي يعني أنه ذو معنى ومغزى وأهمية.

وهذه المرحلة هي المكان الذي يبدأ فيه القِمْع في الضيق؛ حيث تكون فيه العواطف بمثابة أدوات تشير إلى الصلة الوثيقة. ونتيجة لذلك، فإنه يتعين أن يتم قياس ما هو أكثر من الوعي نظرًا لأنه تتم الإشارة إلى الأهمية عن طريق العمق أو المدى الذي تتم إثارة عواطف المستهلكين إليه.

وعليه، فإن الشيء الأكثر إيضاحًا في التضييق الخاص بالمرحلة الثانية ـ وبما يشترطه من أن يكون الإعلان متسمًا بالاستيعاب العاطفي ـ هو المصطلح الذي يتجاوز معنى المعرفة والتذكر... إلخ. ويتمثل المصطلح الذي تفضِّله الوكالات الإعلانية دائمًا (وعن حق) في «القوة الرادعة» للإعلان؛ حيث يصف هذا المصطلح ما إذا كان الإعلان يقوم أم لا بجذب انتباه الناس، وردعهم في مساراته بحيث لا يتطلعون إلى غيره. وتتغلب القوة الرادعة على الوعي الخاص بالمستوى السطحي من حيث القيمة لأنها تخاطب السلوك المتغيِّر.



تتغلب القوة الرادعة أو المانعة من الحركة أو التغيير على الوعي من حيث القيمة؛ لأنها تخاطب السلوك المتغيِّر.

ولذلك، فإن معرفة أن لإعلان الشركة تلك الإمكانية أمر يتطلب أداة جديدة مثل «**نظام قراءة شفرة الوجه**» يتم إعدادها كما هي لتتبُّع الاستجابة السلوكية (على النحو الذي يتضح على وجه الشخص). ويمكن القول بصورة أكثر تحديدًا إنه بالنظر إلى ما ناقشناه في **الفصل الثاني،** فإن سينسوري لوجيك تذهب إلى أنه يمكن بصورة كبيرة تحديد الوعي (التضييق) الأعمق مستوى عن طريق قياس مدى الفعالية أو القوة العاطفية للإعلان.

وهنا، لدينا مقياسان مختلفان يساعدان في القيام بهذا. وهما:

- **معدل الاستجابة العاطفية:** كما سبق بيانه، فإن هذا المعدل هو نسبة الأشخاص الذين يستجيبون بطريقة عاطفية للإعلان. وبمعنى آخر، فإن هذه مسألة تتعلق بمعرفة عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم عن طريق المثير الذي تم تعريضهم له.

- **الأثر**: يبيِّن هذا المقياس قوة الاستجابة العاطفية التي أبداها أفراد عينة الدراسة. وهي مسألة تتعلق بمعرفة مدى شدة تأثُّر الناس بالمثير الذي تم تعريضهم له.

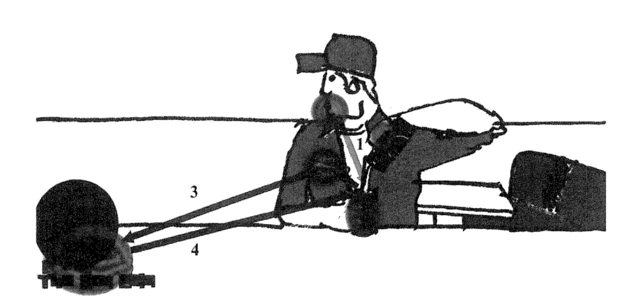
والآن، هيا بنا نبيِّن الفرق أولًا بين النظرية والتطبيق. تخيَّلْ أن نسبة 40 ٪ من أفراد عينة السكان في إحدى الدراسات قد كشفوا عن تعبير عاطفي واحد على الأقل على وجوههم خلال مشاهدتهم مقطع فيديو، مدته 30 ثانية يوجد على موقع الشركة على الإنترنت. وهذه النسبة هي معدل الاستجابة العاطفية؛ أي: نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تمت استثارة عواطفهم. غير أن ما له أهمية مساوية هو معرفة قوة الاستجابة العاطفية في النسبة البالغة 40 ٪ هذه من أفراد عينة الدراسة. وسوف يؤدي الكثير من الابتسامات الحقيقية، والكثير من مظاهر البهجة إلى أثر أكبر مما لو كانت تلك الابتسامات فاترة ومقتضبة. هذا من الناحية النظرية، والآن حان الوقت لضرب مثال واقعي لكن مع تغيير الأسماء الحقيقية للشركات لإثبات الناحية التطبيقية.

الإعلان الخارجي outdoor هو المثال الكامل للمكان الذي يحظى فيه كلٌّ من معدل الاستجابة العاطفية، والأثر بالأهمية. وعلى عكس الإعلان المطبوع المشابه له كثيرًا، فمن المرجح أن يمر الناس بتجربة مشاهدة لوحة إعلانات وهم يركبون سيارة تنطلق بسرعة 70 ميلًا في الساعة والراديو مشغَّل ودونها أدنى فرصة للتأني والتمهل. وتخص النتائج المبيَّنة في الشكل (2.6) لوحة إعلانات «زين كولا Zen Cola» الحائزة الفعلية على الجوائز والتي توضِّح أحد المنتجات المنافسة «آذر كولا Other Cola» حيث يقوم عامل توصيل الطلبات وهو يتناول غداءه في مطعم بصبِّ «زين كولا» خلسةً في عبوة «آذر كولا» التي يعرف أنه ينبغي عليه أن يشربها.

وتُعدّ النتائج الخاصة بتتبُّع مسار العين مثيرة جدًّا في حدِّ ذاتها؛ حيث تبيِّن عيون عينة الدراسة وهي تركِّز في البداية على الفعل - (1) مشهد العبوتين والمشروب الذي يتم صبُّه - ثم (2) على شعار «آذر كولا» المطبوع على زي عامل توصيل الطلبات ثم على (3) شعار «زين كولا» في الركن الأيسر السفلي من اللوحة ثم الارتداد بأنظارهم إلى (4) العبوتين والعرض مرةً أخرى.

ويمكن القول باختصار إن النظرة المحدِّقة للمستهلكين تتجه إلى حيث ترغب «زين كولا» في أن توجِّهها إليه، وربما حتى في التتابع النموذجي لمسار هذه النظرة. غير أن هذه المعرفة وحدها تُعدّ مسألة وعي أكثر من كونها فعالية أو قوة عاطفية. وهنا، فإن النتيجة تكون أفضل.

ويرجع هذا إلى أن ما يربو على ثلثي أفراد عينة الدراسة كانت لهم استجابة عاطفية للوحة الإعلانات. ومن بين أولئك الأشخاص كان رد الفعل السعيد المبتسم قويًا بما يكفي لضمان تحقيق أثر عالٍ من حيث عدد النقاط. وبمعنى آخر، فإن التنفيذ الذي تم اختباره باعتبار أنه من المرجح بصورة كبيرة أن يتغلغل في وجدان المستهلكين عاطفيًا من أجل القيام بطريقة لطيفة بالبدء في الخطوة التالية. ألا وهي حفز الاهتمام.



الشكل 2.6: نمط شهير جدًا لتدقيق النظر، واستجابة عاطفية ناتجة عن استثارة الهدف.

تذكَّرْ ما ناقشناه من قبل في الفصل الثاني حول المشاهد الساخنة التي تجذب إليها مسار العين. ويوضِّح هذا الشكل لوحة إعلانات حقيقية، قامت شركة سينسوري لوجيك باختبارها على عينة من الناس. وقد أسهم تسلسل عرض اللوحة عليهم من حيث المؤثِّرات البصرية (مثل الأسهم التي تنطلق من الوجه) في تعميق الأثر الذي يخلِّفه الإعلان، وبناء علامة تجارية رائعة. لقد شاهد أفراد العينة عامل توصيل الطلبات، ومفتاح عبوة الكولا، وأدركوا ـ من خلال الشعار المطبوع على قميصه ـ أنه يعمل لدى شركة «آذر كولا». ومع ذلك، يقوم بالفعل ـ ولو بطريق التحايل ـ بشرب «زين كولا». ثم ركَّزوا أنظارهم على شعار «زين كولا» الموجود أسفل الجانب الأيسر من اللوحة قبل أن ترتد أنظارهم إلى مفتاح كولا الظريف. وهو الأمر الذي رسم على وجوههم ابتسامة كنوع من المجاملة أو التعويض عن المفاجأة التي أصابتهم عند رؤيتهم للوهلة الأولى الشعار المطبوع على قميص ذلك العامل غير المخلص لشركته.

الخط الوهمي:

بماذا تُفيد معرفة السوق المستهدف؟

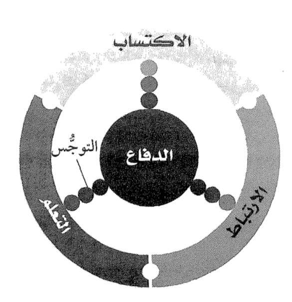
خلاصة الأمر: ينبغي أن يتمثل أساس اختيار وكالة إعلانية في مساعدتها للعميل عن طريق معرفة السوق المستهدف بصورة مثلى. وهنا يمكن القول بصورة أكثر تحديدًا إنه ينبغي أن تساعد قدرتها الإبداعية الخلاقة في عبور الفجوة التي تفصل بين الشركة، وبين الجمهور. فمتى يكون التنفيذ مُغريًا أو كريهًا ليس إلا؟ وأين ينبغي رسم الخط؟ يلقي هذا **المبحث** نظرة على العمل المتوازن بين الرغبة البديهية للوكالة في الحسم المُغري، وحاجة العميل ضمن ذلك الحسم إلى أن ينال العرض حب وإعجاب الجمهور. ثم نقوم بدراسة التفاعل بين المقاييس الخاصة بثنائية «**الأثر**» و«**الجاذبية**» بما في ذلك كيفية تأثير **منظومات المعتقدات**، وإمكانية الترجيح والاحتمال على الاهتمام.

أسس عامة:

- يتطلب إرساء دعائم علاقة قوية مع السوق المستهدف مزيجًا من الأثر، والجاذبية.
- يتمثل مفتاح النجاح في تواصل التركيز على السوق المستهدف، ومنظومات معتقداته.
- دائمًا ما يتفوق جذب الاهتمام على القوة الرادعة في تحديد مكان رسم الخط الوهمي.
- مع إرسال الرسائل، تعمل القدرة على الاعتقاد ـ وليس الفهم ـ على حفز الاهتمام.

العاطفة والحوافز:

يعتبر «التوجُّس» هو العاطفة الرئيسية التي يتم تجنُّبها هنا. لماذا؟ لأن شحن السوق المستهدف بالقلق استجابة للرؤية المستخدمة في الإعلان لن يميل إلى إضفاء الطابع الذاتي على محتواه. ونظرًا لأن منظومات المعتقدات الخاصة بالمستهلكين تكون مؤثرة هنا، فإن التحدي الخاص بكونه حاسمًا وليس بكونه حاسمًا جدًّا يقع بين حافزَي «**التعلم**» و«**الدفاع**». وعند سعي المستهلكين لحماية رؤيتهم للعالم، فإنهم لن يكونوا منفتحين على الحافز الجديد إلا إذا لم يكن يعرِّض ما أصبحوا يقبلونه بمرور الزمن للخطر.



العمل المتوازن

يتطلب إرساء دعائم علاقة قوية مع السوق المستهدف مزيجًا من الأثر، والجاذبية

لمزيد من الإلحاح، نقول: لن تبين الوسائل التقليدية الخاصة بتقييم وعي السوق المستهدف بالإعلان للشركة ما إذا كان الجمهور قد مر أم لا بالتجربة الخاصة بأية استجابة عاطفية حقيقية، وعميقة له. وعلاوةً على هذا، فإنه من المؤكد أن الوعي وحده لا يبيِّن كيفية تلقيه واستقباله. وعلى هذا النحو، فإنه لا يمكن للشركة أن تعتمد على الوعي. وعلى سبيل المثال، فإنه من الصعب تجاهُل الشَّعر الأحمر البراق اللون فوق رأس «كاروت توب Carrot Top»[1] في أحد الإعلانات التليفونية. غير أن ملاحظة وجوده لا يمكن أن تكون مماثلة للاستجابة بصورة إيجابية لإعلان يستخدمه كمتحدث فقط بدون صورة.

وعليه، فمن الأهمية بمكان تحديد كيفية الاختراق. ويرجع هذا إلى أن الرؤية النموذجية المثلى تقوم بكلٍّ من الاختراق، والجذب من أجل تسهيل جذب الاهتمام. وهذا أمر عام نظرًا لأنه عند الانتقال من المرحلتين الأولى، والثانية إلى المرحلة الثالثة. وهي الانتباه يكون التركيز الآن على الحفاظ على استمرار اهتمام المستهلكين. ولا يمكن أن ينسجم عرض العلامة التجارية المعلن عنه في النهاية مع قوائم التسوق الخاصة بأفراد السوق المستهدف إلا عن طريق إقامة علاقة مع هؤلاء الأفراد. ونتيجة لذلك، تصبح الجاذبية (وهي القدرة على ابتكار وابتداع الحب والإعجاب والتفضيل) في النهاية أكثر أهمية للنجاح من تحقيق الأثر وحده.

ويمكن القول بإيجاز إن الإعلان يتضمن العمل المتوازن الدقيق. ومثلما يعني الأثر القليل جدًّا أنه لن يكون مُغريًا بما يكفي لجذب الاهتمام، فإن الجاذبية القليلة جدًّا تعني أنه لن يكون بمقدورها الحفاظ على استمرار ذلك الاهتمام.

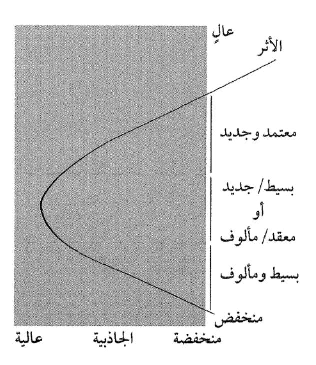
لدينا هنا شخص فهم بعمق الديناميات التي تربط بين الأثر والجاذبية، كان زميل سيجموند فرويد Sigmund Freud. وهو رائد علم النفس ويليام فونت William Wundt (1897-1998). حيث قادته بحوثه إلى أن يخلص إلى أنه عند استهداف إقامة صلة بالناس، فإنه يتعين على الإنسان أن

---

(1) ممثل كوميدي أمريكي شهير، ومقدِّم برامج وإعلانات تليفزيونية. اسمه الأصلي: مات سكوت تومبسون Matt Scott Thompson. أم السبب في اسم شهرته، فلأن شعره الأحمر يشبه رأس الجزرة. (المترجم).

يستهدف نقطة رائعة تكون إما الدرجة الصحيحة من التعقيد أو الحداثة، ولكن ليس توليفة منهما. والسبب في ذلك واضح، ويتمثل في أن الناس لن ينظروا باستحسان إلى الشركة التي تجعلهم يعملون بجدٍّ واجتهاد كبيرين. وبدلًا من ذلك، فإنهم سوف ينسحبون من هذا الأمر ليس إلا. ويكون مكافئ الزرنيخ (السمّ) في السوق هو الإعلان الذي يتضمن درجة عالية من كلٍّ من التعقيد والحداثة. وهو ما يؤدي إلى درجة عالية من الأثر، ولكن يؤدي كذلك إلى الجاذبية التي تحفز السلبية.

وفي الوقت ذاته، فإن الجزء الآخر من تحقيق الجاذبية القصوى هو إما المزاوجة بين البساطة والحداثة أو المزاوجة بين التعقيد والألفة حتى يمكن حفز الناس، ولكن ليس قهرهم وسحقهم. مرةً أخرى، فإن السبب الكامن ينبغي أن يكون واضحًا حيث إن البساطة تجعل الشيء الجديد أكثر سهولة في الاستيعاب مثلما تعطي الألفة الناس اسمًا لرؤية أشد تعقيدًا. وعليه، قُمْ بتضمين أيٍّ من البساطة أو الألفة، ولكن ليس الاثنتين معًا على الفور نظرًا لأن النتيجة المملة سوف تتمثل في مستوى منخفض من الأثر.



الشكل 3.6: منحنى فونت: المنطقة المثالية.

إن الأبحاث التي أجراها عالم النفس الشهير ويليام فونت قادته إلى اكتشاف أن البشر يستجيبون بطريقة مختلفة لتوليفات معينة من المعلومات. وقد تحققت الجاذبية القصوى حينما تم عرض فكرة بسيطة عن طريق استخدام رؤية جديدة أو تقديم رؤية معقّدة بطريقة مألوفة.

والآن، فقد كان هذا من الناحية النظرية. أما من الناحية التطبيقية، فإنه من المسلَّم به أن جعل التوازن صحيحًا هو أمر أشد صعوبة لأسباب سوف نستكشفها فيما يلي.

منظومات المعتقدات معرَّضة للخطر

يتمثل مفتاح النجاح في تواصل التركيز على السوق المستهدف، ومنظومات معتقداته

دائمًا ما يكون الواقع العملي للإعلان فوضويًّا بصورة أساسية، مع كافة أجزاء اللغز بدءًا من إثبات الذات ومرورًا بالميزانيات ووصولًا إلى سباق الخيل. غير أن النقطة الأساسية هنا تتمثل في التأكيد على تحقيق التوازن بين «**الأثر**»، و«**الجاذبية**» لحفز أقصى مستوى من مستويات الانتباه الخاص بالمرحلة الثالثة. ويقودنا هذا الهدف إلى ثلاث منظومات للمعتقدات مختلفة، وغالبًا متنافسة. ومن هذه الثلاث ليس هناك سوى واحدة فقط (وهي تلك الخاصة بالسوق المستهدف) ينبغي أن تحظى فعلًا بالأهمية في النهاية. غير أنه من الناحية الواقعية، هيا بنا أولًا نلقي نظرة على كلا الممثِّلَيْن الآخرين في هذه المسرحية الدرامية المثيرة. ويرجع هذا إلى أنهما عادةً ما يتداخلان وذلك قبل فترة طويلة من تحول الاختيارات المفضلة للمستهلكين إلى عامل حقيقي مؤثِّر في النتيجة.

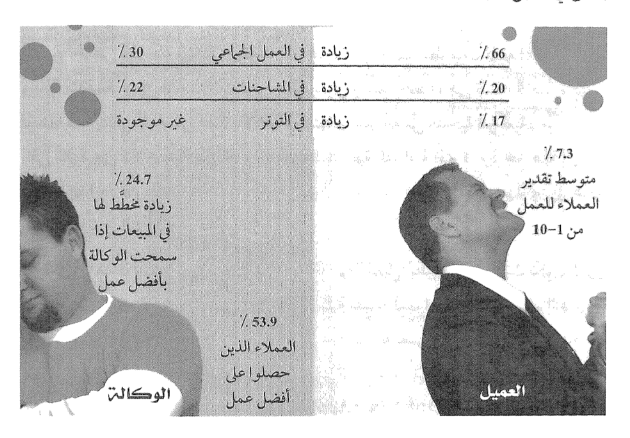
فمن هما هذان الممثِّلان، يا تُرى؟ إنهما «**الوكالة**» و«**العميل**» بطبيعة الحال حيث تكون الأولى بمثابة أداة حفز خلّاقة ومبدعة، ويكون الثاني بمثابة مصدر للموارد، وبالتالي الحكم النهائي لما سوف يشهده المستهلكون. وهذه العلاقة علاقة غير متوازنة بصورة حتمية مؤكَّدة، كما يتحدث عنها لوك سوليفان Luke Sullivan (1998). وهو كاتب منذ مدة طويلة في مجلة «فالون ويرلد وايد Fallon Worldwide» مازحًا بطريقة مثيرة قائلًا:

> **«سوف تقضي قرابة 20 ٪ من وقتك في العمل الإعلاني في دراسة الإعلانات، وسوف تقضي 80 ٪ في حمايتها، و30 ٪ في إعادة عملها. ولسوف تئن أسلاك المصعد الموجود في مبنى عميلك من أناس عازمين عزمًا أكيدًا على التخلص من إعلاناتك الرائعة».**

ولبيان مدى التمزق وعدم التأثير الذي يمكن أن تصبح عليه العلاقة بين العميل والوكالة، فإني أدعوك إلى مراجعة بعض النتائج الحديثة في دراسة مسحية سنوية تتناول هذا الوضع.

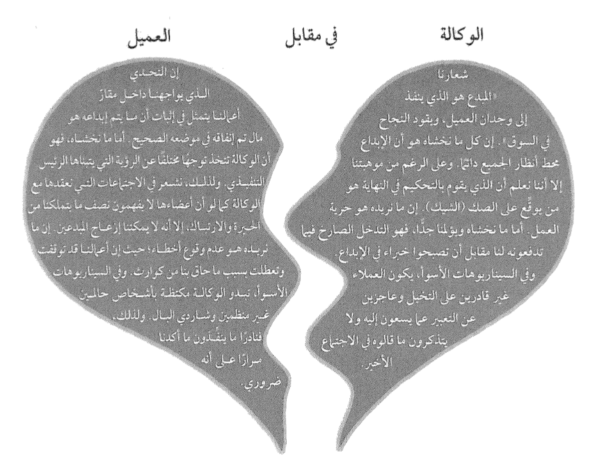
وكما يبيِّن الشكل (4.6)، فإنه يتم تحريف المفاهيم الخاصة بالعمل الجماعي؛ حيث يعتبره العملاء بمثابة تطوير على نحو أكثر إلى حدٍّ بعيد في حين تعتبره الوكالات تدخُّلًا في شؤونها. وعلى ما يبدو، فإن المشاحنات والتجاذبات والتوترات بين الطرفين آخذة في التزايد باستمرار. وفي الوقت ذاته، فلا يعتقد أي منهما في أن أحسن عمل ممكن ينشأ من هذه العملية.

وهنا تتمثل المشكلة الكامنة في أن كلا الطرفين يرتكزان على رؤى شديدة الاختلاف تكتمل بمنظومات المعتقدات المختلفة. وكما يسعى الشكل (5.6) إلى التوضيح بمبالغة متعمَّدة، فإنه عادةً ما ينغمس العاملون في الوكالات الإعلانية وعملاؤهم في صدام يتعلق بالفن في مقابل التجارة.



الشكل 4.6: الفروق في الرؤى بين العميل، والوكالة.

هذه هي أحدث النتائج التي توصَّلت إليها دراسة مسحية أجرتها شركة «سالز Salz» حول العلاقات بين العميل، والوكالة الإعلانية. والموقف آخذ في التحسن حاليًّا مقارنةً بالسنوات القليلة الماضية. ومع ذلك، فما زالت العلاقة بين العملاء والمبدعين تفتقر إلى التجانس والوئام (إليوت Elliott، 2006).



الشكل 5.6: الفروق بين توجُّه كلٍّ من الوكالة الإعلانية، والعميل أو المُعلِنين على مائدة الاجتماعات.

هذه هي الأفكار النمطية السائدة التي يستطيع كلٌّ من الوكالات، وعملائها بمنتهى السهولة أن يتراجعا عنها أو يجدا حلًّا وسطًا لها لتقريب وجهات النظر بهدف تخفيف حِدّة التوتر في التعامل بينهما.

فما الحل؟ إنه بسيط للغاية: ركِّزْ على منظومة معتقدات السوق المستهدف، والعواطف المرتبطة بتلك المنظومة؛ حيث يتطلب التوجيه الجيد مخاطبة عواطف الجمهور المستهدف. ومن حسن الحظ أن قياس العواطف باستخدام «**نظام قراءة شفرة الوجه**» يساعد في تسهيل تحقيق هذا الهدف.

وكيف تتصرف دنيا الأعمال بخصوص فهم وبيان منظومات المعتقدات الخاصة بالمستهلكين؟ ليست الإجابة جيدة جدًّا. ادرسْ هاتين الإحصائيتين:

- تعتقد 91 ٪ من النساء أن المعلِنين لا يفهمونهن، وتشعر 58 ٪ منهن بضيق شديد بسبب الإعلانات التي تصوِّر جنسهن (بارليتا Barletta، 2003).

- 79 ٪ من الرجال مستبعدون أو مهمَّشون، ونادرًا ما يمكنهم التعرف على أنفسهم في الإعلانات التي تصوِّر جنسهم (مجلة «بيزنس ويك Business Week»، 2006).

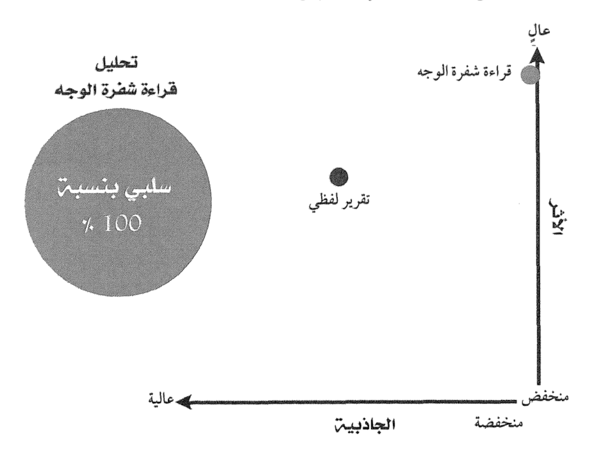
أما بالنسبة للناقد بوب جارفيلد Bob Garfield مؤلف كتاب «عصر الإعلان» (2003)، فيرى أن المسؤولية عن هذه المحنة تقع بصورة كبيرة على عاتق الوكالات الإعلانية، كما يرى أنه كثيرًا جدًّا ما يهتم المبدعون في المقام الأول بإثبات «أصالتهم المزعومة» وجدارتهم بالفوز بالجوائز وبإخراج الأفلام القصيرة. وبالنظر إلى هذا التقوقع والانكفاء على الذات، فإنهم يفشلون في إقامة صلات عاطفية متينة مع الأسواق المستهدفة ويُهدرون أموال عملائهم.

والآن، فقد تتركز الصورة الساخرة للمخرجين المبدعين التي رسمها جارفيلد على الهدف (على الرغم من أن الأمر قد لا يكون كذلك). ومهما يكن الأمر، فمن الصعب إلقاء كل اللوم على طرف واحد حينما يعلن شخص ما في شركة العميل انقضاء المفاهيم وزوالها.

وفيما يلي نعرض حالة ذات صلة بهذا؛ حيث يبيِّن الشكل (6.6) الاستجابات لإعلان تليفزيوني محتمل لشركة يقوم عرضها بدعم قطاع الإلكترونيات لدى المستهلكين. وقد اشتمل محتوى الإعلان وثيق الصلة بهذا على «امرأة» تسير في تؤدة ودلال وهي تستخدم عرض الشركة حينما قام «رجل» بمهاجمتها فجأة بقصد سرقة ذلك العرض منها. وعلى ما يبدو، فقد كانت الفكرة من وراء هذا الإعلان تتمثل في التأكيد على إغراء العرض عن طريق الإيحاء بأنه كان مرغوبًا فيه بصورة كبيرة جدًّا لدرجة أن رجلًا قد لجأ إلى مهاجمة امرأة من الخلف وخنقها بقصد الحصول عليه عنوة. ومما يثير الدهشة أن أفراد عينة الدراسة موضع الاختبار قد ذكروا أنهم أحبوا هذا المحتوى تمامًا. وعليه، فقد ظل هذا الإعلان في المزيج الخاص بتلك الإعلانات التي يتم الاهتمام بها. وبناءً على الاستجابات اللفظية الإيجابية دون سواها، فقد بدا أن إنتاج وعرض ذلك الإعلان يمكن أن يؤديا إلى النجاح.

غير أن نتائج **نظام قراءة شفرة الوجه** ذكرت قصة مختلفة تمامًا. ويرجع هذا إلى أنه للمرة الثالثة فقط خلال عشر سنوات من البحث هي عمر شركة «سينسوري لوجيك»، لم يسجِّل أي مثير أية تعابير إيجابية للوجه.. لا شيء.. صفر.. على الإطلاق. وحتى على الرغم من نيل المحتوى تقديرًا عاليًا من حيث الأثر غير أنه كان سلبيًّا بشدة. فما السبب في هذا؟ وفقًا لكل

الغربلة والترشيحات العقلانية، فقد كره أفراد عينة الدراسة كراهية حقيقية شديدة فكرة مهاجمة امرأة من الخلف بقصد سرقتها بالإكراه.



الشكل 6.6: خرق القاعدة، وإن بدا ناقصًا.

تبيِّن هذه النتائج أهمية أن يكون الإنسان في حالة مخاطبة للعاطفة. فحتى على الرغم من تلقِّي الإعلان التليفزيوني تغذية عكسية لفظية مواتية وجيدة، إلا أن قراءة شفرة الوجه بيَّنت بشاعة فكرة مهاجمة امرأة من الخلف ومحاولة خنقها للحصول على عرض مرغوب فيه. وهو ما كان المشاهدون يعارضونه من صميم قلوبهم بمجرد مشاهدتهم لمثل ذلك النوع من أنواع تنفيذ حكم الإعدام على مخلوق بريء، ولطيف، وضعيف.

وكان من الحكمة في هذه الحالة أن الشركة صرفت نظرها عن إنتاج الإعلان. ولكن، تخيَّلْ لو أن الشركة كانت قد اتخذت قرارها بناءً على المدخلات اللفظية الذاتية دون سواها. وفي هذه الحالة، كانت قراءة شفرة الوجه ضرورية؛ لأنها كانت أداة علمية موضوعية قادرة على توحيد الاهتمام المشترك بين كلٍّ من الوكالة، والعميل. وهذا من شأنه مواصلة التركيز على ضمان التوافق العاطفي بين إعلان الشركة، وبين قيم السوق المستهدف.

«يشتهر ديفيد أوجيلفي David Ogilvy بدقة الملاحظة والرصد. وهو القائل: «ليس المستهلك أبلـه ولا مغفَّلًا. إنه زوجتك». حسنًا يا ديفيد، يرحمك الله، فلم يكن هذا صحيحًا بالمرة؛ لأن المستهلك ـ العادي ـ ليس زوجة أحد الأشخاص ذوي الصلة بالإعلان.

بوب جارفيلد

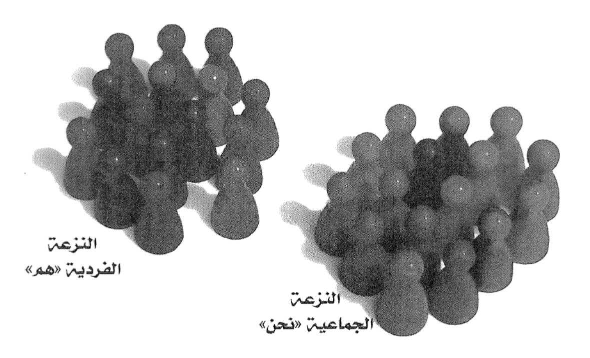
الطريق إلى الأمام

دائمًا ما يتفوق جذب الاهتمام على القوة الرادعة في تحديد مكان رسم الخط الوهمي

على الرغم من انتقادات جارفيلد إلا أن الحقيقة هي أن كلًّا من الوكالات والشركات تتقاسمان الفخر، واللوم فيما يتعلق بالنتائج التي إما أن ترتبط عاطفيًّا بالمستهلكين أو تسيء إليهم. وفي حقيقة الأمر وبطرق عديدة، فإن العمل المتوازن بين «**الأثر**» و«**الجاذبية**» يسير بالتوازي مع العمل المتوازن بين نقاط القوة المعنية الخاصة بالطرفين. وحينئذ فقط، لن تتم التضحية على نحو غير ملائم بالإبداع ولا بدعم العلاقة بين الشركة والمستهلك. فمن ناحية، تبرِّر الحاجة إلى القوة الرادعة قدرًا ما من إطلاق العِنان بلا قيود للقدرة الفنية المبدعة الخلاقة للوكالة. ومن ناحية أخرى، فإنه تتعين موازنة تلك القوة ضد حساسية الشركة الأكبر بصورة مؤكدة وحتمية نحو جمهور المشترين الذي يساعدها على الاستمرار في العمل.

والآن، فها هي بعض الإرشادات والملاحظات ذات الصلة لجعل هذا العمل المتوازن القائم على العاطفة أكثر سهولة في إدارته. **أولًا**: عند حدوث أي تعارض محتمل بين المرحلة الأولى: «الوعي» والمرحلة الثالثة: «الانتباه»، قُمْ باختيار الأخيرة. نعم، لأن القوة الرادعة التي تقود إلى القوة العاطفية أمر مهم. ودائمًا ما يتم تعريف رؤية المستهلك بالكفاءة والأهلية: «ما لم أرَ الشيء، فإنني على يقين بأنني لن أستطيع أن أحبه» [لأن البعيد عن العين بعيد عن القلب غالبًا]. غير أنه لا ينبغي أن تضحي الشركة بالقيمة طويلة الأجل الخاصة بجعل المستهلكين ينضمون إلى العرض ـ أي: فرصة للمبيعات ـ في مقابل المكسب قصير الأجل الخاص بإيجاد نوع من القوة الرادعة التي تحتفظ بالإعلان. وبمعنى آخر، فإنه لا ينبغي على المبدع أن يُؤثِر الأسبقية على إبقاء السوق المستهدف محتفظًا بالروح الجماعية العاطفية بما يكفي لحفز الاهتمام.

ثانيًا: حدِّدْ تقسيمًا ثنائيًّا مكوَّنًا من «نحن» للشركة في مقابل «هم» للسوق المستهدف. وإلا، فليس هناك سبب للانتماء، وليس هناك مكانة للعضوية يمكن حفز المستهلكين بها. وكثيرًا ما سوف يتم حث الشركة على التفكير في التركيز على عدد كبير جدًّا من العملاء لدرجة لا يمكن بها الإساءة إلى أحد. ولذلك، تخيَّلْ «عدم» كونك جزءًا من السوق المستهدف. وهنا تتمثل الحكمة في اعتبار أن كل فرد بمثابة مبيع محتمل من المبيعات. ولكن، لا تستسلم لذلك التفكير؛ لأن الإبداع سوف يتأثر سلبًا تبعًا لذلك.



هناك ضرورة للوضع المكوَّن من ثنائية «نحن» في مقابل «هم» لإرساء دعائم شعور بالخصوصية، والتفرد للسوق المستهدف. لأنه إذا كانت الخيمة واسعة جدًّا، فلن يكون هناك أي طابع أو سمة مميزة بداخلها.

ثالثًا: يوجد دائمًا حافز يمكن تقديمه للتوصل إلى وسائل جديدة أو أفكار بارعة لحل مشكلة أو تحقيق هدف. غير أن التركيز مباشرةً على الأساس الخاص بكيفية إفادة العرض عاطفيًّا للمستهلكين لن يكون أكثر ملاءمةً فحسب، ولكنه سوف يكون كذلك أكثر فعالية وتأثيرًا.

رابعًا: خلال البحث عن القوة الرادعة، حاذرْ من أن تذهب بعيدًا جدًّا بسرعة كبيرة جدًّا. وهنا، فإن شعار ستيف جوبز Steve Jobs يتمثل في أن **البساطة الأنيقة لها مفعول السحر**. وبالإمكان تطبيق ما قاله وارين بيتي Warren Beatty عن الكلمات: «خُذْ أي قصة، واشطرها نصفين» على

اللغة المجازية الخاصة بالإعلان، وكذلك عكس التأثيرات الخاصة. وتذكر المثال المتعلق بمنحنى فونت؛ حيث تعمل التوليفة المكوَّنة من التعقيد والحداثة على إضعاف «الجاذبية».

خامسًا: كما سوف يستكشف القارئ قريبًا بمزيد من العمق والتفصيل، فإنه بالإمكان إثارة العواطف السلبية لإيجاد الوعي الخاص بالمرحلة الأولى، والنجاة من التضييق الخاص بالمرحلة الثانية. ولكن بمرور الوقت، فإنه يتعين أن تكون النتيجة العاطفية النهائية إيجابية لتجنُّب إثارة مثل تلك النوعية من العواطف السلبية التي سوف تقضي على الاهتمام.

لماذا لا يكفي ما نسمعه إذا لم نكن نشعر به؟

مع إرسال الرسائل، تعمل القدرة على الاعتقاد - وليس الفهم - على حفز الاهتمام

يوجد ائتلاف بين كلٍّ من «اتحاد البحوث الإعلانية»، و«الرابطة الأمريكية للوكالات الإعلانية»، و«رابطة المعلِنين الوطنيين» في تعاون ومشاركة غير مسبوقيْن لتعريف وتحديد كيفية قياس «الجاذبية». لماذا أصبحت المشاركة هي المصطلح الجديد المثير (سبيلمان Spillman، 2006؛ مانينج Manning، 2006؛ هاوارد Howard، 2005)؟ يبدأ السبب العملي بالقيود الخاصة بتقييم «الوعي» على النحو الذي ناقشناه من قبل. غير أنه يتضمن أيضًا الضغط الخاص بكيفية قياس استجابة المستهلكين للتعرض، وبالتالي كفاءة كافة الخطط والبرامج الإعلانية بما في ذلك الأشكال الناشئة وشبكة الإنترنت.

ولأجل تحقيق هذه الغاية، فإن هناك حاجة لإجراء يشمل النقاط الإرشادية التقليدية مثل فهم الرسالة، وإمكانية الاعتقاد والتصديق، وإمكانية نيل الحب والإعجاب أو القبول فيما يتعلق بالمزاعم الخاصة بالفائدة أو السمة أو الخاصية. وكوسيلة لقياس الكفاءة أو الفعالية في مرحلة «الانتباه»، فإن المقياس يمكن أن يكون هو «**الارتباط العاطفي**» على النحو الذي تمارسه سينسوري لوجيك.

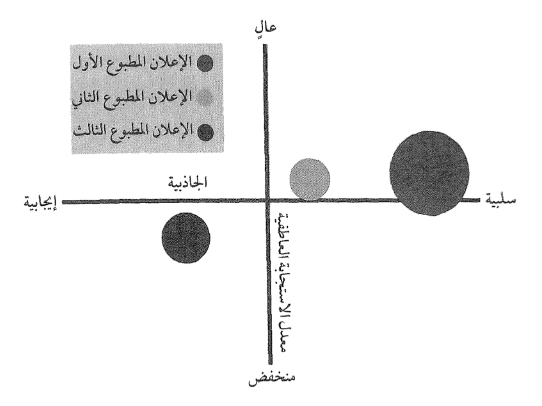
هيا بنا الآن ندرس أسباب ذلك. يتمثل التعريف المعمول به حاليًّا للارتباط العاطفي والذي يقدِّمه ائتلاف تلك الهيئات في أنه «**تطبيق لإمكانية فكرة بناء علامة تجارية مدعومة بسياق محيط**». ولكن بداية من الآن، لن يكون هناك أي إجماع ناشئ على كيفية قياس المشاركة؛ لأن القيام بهذا

بصورة صحيحة أمر يتطلب التركيز مباشرة على دور العواطف في الإعلان. وعلى الرغم من هذا، فإن جعل الناس يتبنون فكرة علامة تجارية أمر أكثر من مجرد التأكد من أنهم يقومون بتشغيل أجهزة التليفزيون التي يملكونها. وهكذا، فإن «الوعي» ليس هو الحل المناسب هنا نظرًا لأن جعل الناس يتبنون ذلك يعني في الواقع أنه قد يتم كذلك تبنّي العواطف.

ويعني إيجاد «**قوة دفع**» لصالح فكرة علامة تجارية أن مشاعر القبول تصبح مركزية، ومهمة لفكرة الارتباط. ولن يكون بإمكان المدخلات اللفظية المعرفية الواعية إلا أن تبيّن ما إذا كان المستهلكون يجدون أن فكرة العلامة التجارية معقولة، وقابلة للتصديق من منظور **التبرير العقلاني** أم لا. ولذلك، فالحاجة ماسّة لأداة مثل **نظام قراءة شفرة الوجه** لمعرفة ما إذا كان سيتم أم لا من الناحية العاطفية تبنّي فكرة العلامة التجارية تلك من قِبل المستهلكين، وبالتالي إيجاد الفرصة لإقناعهم بها.

وذلك التمييز حاسم لأنه سواء سمع المستهلكون أم فهموا، فإن فكرة العلامة التجارية ليست تقريبًا على نفس قدر أهمية ما إذا وجدوا أنها قابلة للتصديق والحب والإعجاب أم لا. وعليه، فإن هناك حاجة إلى مقياس ثانٍ لشفرة الوجه. نعم، فإن قياس القوة العاطفية ـ بناء على **الأثر**، ومعدل الاستجابة العاطفية ـ يوضّح **القوة الرادعة** للإعلان. غير أن إضافة الارتباط العاطفي ـ بناءً على **الجاذبية**، ومعدل الاستجابة العاطفية ـ تساعد كذلك عن طريق قياس الدرجة التي يكون فيها العرض ذو العلامة التجارية ـ على النحو المعلن عنه ـ مرتبطًا عاطفيًا، ويكون فيها الحل المقترح جديرًا بالاهتمام.

وعلى سبيل المثال، قُمْ بدراسة نتائج اختبار قامت بإجرائه سينسوري لوجيك توجد به أربع رسائل رئيسية، كانت الشركة تأمل في نقلها عبر سلسلة من ثلاثة إعلانات مطبوعة مختلفة. وكان شكل أو أسلوب هذه الإعلانات متماثلًا إلى حدٍّ بعيد. وأظهر كل واحد منها شخصًا يعرض دليلًا على ميزة يتم تقديمها. لكن وكما يبيّن الشكل (7.6)، فإنه لم يكن بالإمكان أن تكون نتائج **الارتباط العاطفي** أشد تباينًا واختلافًا للرسالة الخاصة بالأهلية للثقة. وهي الرسالة التي كان يتم اعتبارها مركزية، وأساسية لهذه الحملة الإعلانية.



الشكل 7.6: النتائج الخاصة بالكشف عن الأهلية للثقة.

سوف نذكر هنا نتائج الارتباط العاطفي للإعلانات المطبوعة الثلاثة في حملة إعلانية. وبالنظر إلى المحتوى والتصميمات المتشابهة للغاية، فقد كان المتحدثون هم الذين تسببوا أساسًا في جعل الاستجابات تتباين وتختلف. والارتباط العاطفي هو نتاج الجاذبية، ومعدل الاستجابة العاطفية. ويرجع هذا إلى أنه كلما زاد حجم الفقاعة كان الارتباط العاطفي أكثر بروزًا سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا.

وما المحصِّلة النهائية من كل ذلك؟ بدون المقياس العاطفي للاعتقاد في العرض وتصديقه، يفقد الهدف من الإقناع - الذي نوشك أن نناقشه - أهميته.

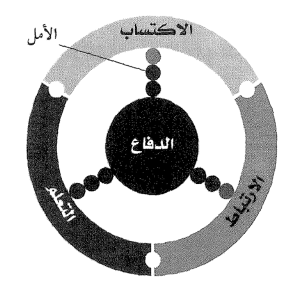
بث الطمأنينة: نزع فتيل الشك

خلاصة الأمر: بالنظر إلى الشك واللامبالاة اللذين يبثهما التشبع الإعلاني اليوم، يصبح نزع فتيل الشك هو مفتاح النجاح في تحقيق القدرة على الإقناع. وكما سوف يقوم هذا **المبحث** باستكشافه، فإن هناك أهمية للجاذبية مرة أخرى. **ولن يتم - في الواقع - تحقيق التقدم إلا بإعلان**

يؤدي من الناحية العاطفية إلى نتيجة إيجابية. وأخيرًا، سوف يُلقي هذا المبحث نظرة كذلك على صفتين أخريين يعرضهما الإعلان المقنع. وهما: «مساحة بيضاء» عاطفية كافية لتسجيل قيمة العرض، وفرصة مماثلة كي يتم فيها بوضوح وصف العلامة التجارية للعرض.

أسس عامة:

- فيما يتعلق بالنتيجة العاطفية النهائية، فإن هناك تلازُمًا بين إمكانية نيل الحب والإعجاب، وبين الإقناع.
- لن يتحقق الإقناع عن طريق الاعتماد المبالَغ فيه على إرسال الرسائل العقلانية.
- ينبغي أن يؤدي استحداث العرض ذي العلامة التجارية إلى إيجاد استجابة عاطفية إيجابية.



العاطفة والحوافز:

يُعدّ «الأمل» هو الغاية العاطفية النهائية الرائعة التي يتعين أن يوجدها الإعلان نظرًا لأن المستهلكين يفكِّرون مليًّا في السعادة التي سوف يجلبها العرض. ويتمثل الهدف هنا في بناء قوة دفع إيجابية في مواجهة الشكوك التي قد تكون موجودة. وثمة حافزان يتوقفان على الاتجاهات المعاكسة، لهما تأثير هنا. وهما: حافز «الدفاع» عن المال في مقابل حافز «اكتساب» العرض المعلن عنه.

التفضيل المعقول أو المقبول ظاهريًا

فيما يتعلق بالنتيجة العاطفية النهائية، فإن هناك تلازُمًا بين إمكانية نيل الحب والإعجاب، وبين الإقناع

حان الوقت الآن لنتحدث عن الهدف **الثالث** والأخير للإعلان، ألا وهو حفز الرأي المستحسِن المعجب في المرحلة الرابعة الخاصة بالقرار. وكما هو الحال مع الارتباط العاطفي، مرةً أخرى، فإن المقياس الصحيح الخاص بنظام قراءة شفرة الوجه يتضمن معدل الاستجابة العاطفية والجاذبية.

ولكن في هذه المرة يكون هو القبول والمشاركة العاطفية نظرًا لأن المرحلة الرابعة هي التي يصبح التركيز فيها منصبًّا على الإقناع، والهدف الخاص بتحقيق زيادة في المبيعات.

ونظرًا لأن الاهتمام والإقناع هما وظيفة الجاذبية، فإنه يتبين من هذا أن الجاذبية الإيجابية (أو إمكانية نيل الحب والإعجاب) هي عمل جادّ من شأنه دفع عجلة المبيعات. غير أن المسوِّقين يتجاهلون هذه العلاقة.

> **«يكون أداء الإعلان الذي يُثير استجابة عاطفية إيجابية أفضل من الأداء الذي لا يفعل ذلك. وهي حقيقة يتم إثباتها مرارًا عن طريق تتبُّع الدراسات في كافة أرجاء العالم».**
>
> نيجيل هاريس Nigel Harris وميلوارد براون Millward Brown (نقلًا عن دو بليسيه، 2005)

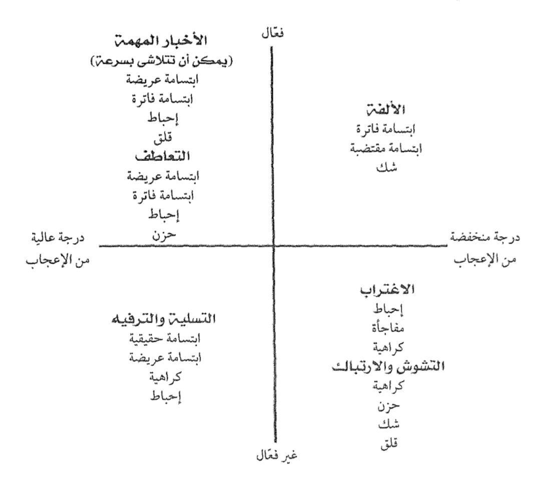
وفي حقيقة الأمر، فإنه ليس هنالك مصدر أقل الآن من عملاق البحوث السوقية ميلوارد براون يعتقد في أن إمكانية نيل الحب والإعجاب تكون عنصرًا حاسمًا. وعلى سبيل المثال في كتاب «العقل المعلَن عنه» (2005)، قام إريك دو بليسيه من خلال العمليات الجنوب إفريقية الخاصة بميلوارد بجمع مجموعة كبيرة من الدراسات التي توثِّق للحجة التي تذهب إلى أن «الإعلانات المؤثرة هي الإعلانات التي تنال الحب والإعجاب». ويرتكز هذا الدليل على ما قام به الباحثون من الربط بين آلاف النتائج المستخلصة من المقابلات الشخصية، وبين البيانات الخاصة بالمبيعات. وتتضمن المصادر كلًّا من وكالة ليو بيرنيت Leo Burnett، ومركز أوجيلفي للبحوث والتطوير، واتحاد البحوث الإعلانية.

وقد أدت الدراسة الموسَّعة التي أجراها دو بليسيه عن إمكانية نيل الحب والإعجاب به إلى تنقيح نموذج يقترح أنواع الإعلانات التي تكون مؤثرة أو غير مؤثرة بشكل عام. وإذا ما افترضنا هذا وسلَّمنا جدلًا به، فإن هذا النموذج لا يتضمن أداة للوصول إلى العواطف التي تغذِّي استجابات المستهلكين. وعليه، يبيِّن الشكل (8.6) وصفًا تم إعداده خصيصًا لهذا النموذج الخاص بإمكانية نيل الحب والإعجاب بما في ذلك العواطف التي تكشف عنها قراءة شفرة الوجه والتي تلائم كل نوع من الأنواع السبعة التي يذكرها بليسيه.

ولا تعني النقطة الخاصة بتشارك هذا النموذج الخاص بإمكانية نيل الحب والإعجاب أن هذه الأنواع السبعة المختلفة من أنواع الإعلان سوف تؤثر تمامًا بنفس الطريقة في كل مرة

على النحو المذكور هنا. ويرجع هذا إلى أنه سوف توجد دائمًا استثناءات. وعلى الرغم من هذا وعن طريق النظر إلى كفاءة كلٍّ من المبيعات والعواطف والأنواع معًا، فإنه يمكن للمرء أن يحصل على الأقل على إجابة عامة عن الأسئلة التي غالبًا ما يتم طرحها مثل «ما هي العواطف المثلى لاستثارتها في جمهورك؟»، و«ما هي أنواع الإعلانات التي تؤثر بصورة مثلى؟». نعم، فقد بدأ أناس قليلون في ابتكار إعلان مثير للخلط والتشوش أو الاغتراب والعزلة. غير أن اكتشاف ما إذا كان إعلان الشركة في الحقيقة مسليًا أم مملًّا هو السبب في أن هنالك أهمية كبيرة لقياس الاستجابة العاطفية.

إن كل زرّ يحاول الإعلان الضغط عليه مصمَّم خصيصًا للتخلص من الروتين اليومي المحتمل للمستهلك، وجذب انتباهه. غير أنه ينبغي على المعلِنين السعي إلى التخلص من اللغة المجازية (الرمزية) التي يتم بالفعل غرسها وترسيخها في الخيال التجميعي للسوق المستهدف «بصورة حكيمة»؛ لأن هناك القليل من الأشخاص الذين يستمتعون بالجهد المبذول في تغيير عقولهم. وتكون إزالة ما يوجد لديهم بالفعل غير مؤثرة، وغالبًا ما تهدِّد السعادة التي يسعى «الأمل» إلى تحقيقها. وليس من قبيل الصدفة المحضة أبدًا أن تميل الألفة أكثر إلى بلوغ نهاية الفعالية الخاصة بالنطاق في نموذج إمكانية نيل الحب والإعجاب.



الشكل 8.6: وصف معدّ خصيصًا لنموذج دو بليسيه مع إضافة الاستجابات العاطفية.

يمكن توضيح مكان كل نوع من أنواع أسلوب الإعلان كما يلي:

الإيجابي:

(1) الأخبار المهمة: يُعدّ توصيل ونقل الأفكار أو الفرص الجديدة أكثر أهميةً من المعلومات المحضة التي سرعان ما تصبح غير ذات جدوى.

(2) التعاطف: يمكن أن يكبحنا الإعلان الذي يصف أسلوب حياة أو عملًا دراميًّا.

(3) التسلية والترفيه: نظرًا لأن المرح يعتمد بشدة على الثقافة، فقد نحب التسلية دون أن تكون فعّالة.

السلبي:

(1) الاغتراب: على النقيض من التعاطف، فإنه وصف لكل ما لا يمكنه أن يضمّنا إليه.

(2) التشوش والارتباك: هذا النوع من الإعلان غير فعّال نظرًا لأننا جميعًا لا نحب أن نشعر بأننا أغبياء في سعينا الدؤوب من أجل «الحصول عليه».

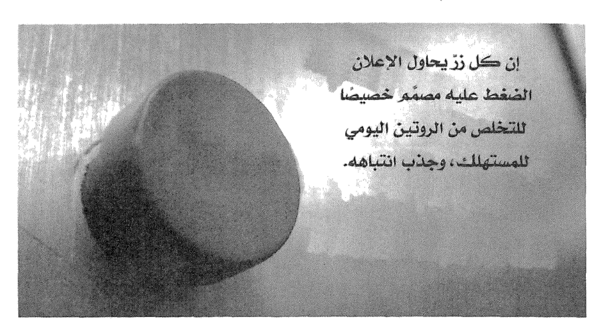
المحايد:

(1) الألفة: تُحدث أحسن تأثير لها إذا ما كان هنالك القليل من الجدة والحداثة.

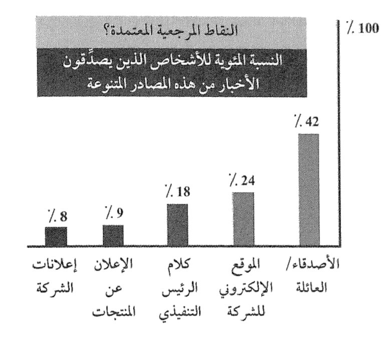
(2) دعم وتعزيز العلامة التجارية: مكان على الرسم غير واضح نظرًا لأنه يعتمد على نوع حقوق ملكية العلامة التجارية الذي يتم دعمه وتعزيزه (إيجابي أم سلبي).

(نقلًا عن دو بليسيه بتصرُّف، 2005).

ويمكن القول بإيجاز إنه ينبغي أن يكون هدف الإعلان هو المساعدة في تحقيق الوعد بشيء ما جديد ـ وإن كان ليس جديدًا جدًّا ـ يصل إلى السوق المستهدف. ومع ذلك، فإنه يتعين أن يعمل الإعلان على دعم وتعزيز ـ وليس تدمير ـ منطقة الراحة الخاصة بسوقه.



غير أنه يتم ذكر ذلك الهدف بصورة أكثر سهولة من تحقيقه نظرًا لأن مجرد الحصول على فرصة لجذب شخص ما قد أصبح تحديًا. وكما يقول كاتب «فالون Fallon» لوك سوليفان Luke Sullivan: «**إن هناك جدارًا عاليًا حول كل مستهلك. وتتم في كل يوم إضافة طوبة جديدة إليه**». وبدلًا من الترحيب بالإعلان أو حتى قبوله يمر المستهلكون الآن بتجربة تزايد عدم التسامح استجابة للفوضى والتشوش اللانهائي على النحو الذي تبيِّنه الإحصائيات التي يتضمنها الشكل (9.6).



الشكل 9.6: تزايد عدم التسامح بسبب تضارب النقاط المرجعية.

على النحو الذي تبيِّنه هذه الإحصائيات، فإن الشركات مثل بزآجينت **BzzAgent** تكون على المسار الصحيح حينها يتعلق الأمر بنشر الكلمة. ومن هنا تأتي وجاهة الحكمة القديمة التي تذهب إلى أن الإعلان غير المباشر من خلال «الشهادات الشفوية **Word of mouth**» للعملاء هو الأكثر نجاحًا. وما هو القطب الحساس؟ إنه الإعلانات التي تنتجها الشركات نفسها. وهذا دليل على أهمية حقوق ملكية العلامة التجارية الممتازة (أوبراين **O'Brien**، **2005**).

وعليه، فإننا نشهد الآن زيادة في وسائل الإعلام البديل والظواهر الإعلانية مثل «ماراثون فينشرز Marathon Ventures» و«بزآجينت»؛ حيث تضع الوكالة الأولى الشركات على شاشات التليفزيون عن طريق الأماكن الافتراضية (الإلكترونية) لعرض المنتجات. وتستفيد الوكالة الثانية من حقيقة أن أفراد العائلة، والأصدقاء هم من يعطون للمنتج أعلى الدرجات بوصفهم ناصحين مخلصين بدون أدنى شك وبالمجان غالبًا. ونتيجة لذلك، فإن لدى «بزآجينت» شبكة وطنية من «المتطوعين» الذين يروِّجون إشاعة لصالح العروض التي يصدِّقونها، بدون وضع سيناريو مصطنع لها، في مقابل المكافآت التي تتضمن الحصول على عينة من العرض.

وهنا، تتمثل السخرية الكريهة في أنه في هذا المناخ القاسي جدًّا لا يزال يتعين على الشركات فهم ما إذا كان المستهلكون يرون أن هذه الإعلانات مقنعة أم لا. وعلى الرغم من ذلك، فإنه كثيرًا ما يكون من الصعب تمييز القدرة على تحقيق ذلك الهدف أو هدف مماثل: نية أكبر للشراء

نتيجة للتعرض للإعلان مثلًا. ولذلك، فلا عجب من أن تتنازع الوكالة مع عميلها بشأن سلامة ومصداقية المقاييس البحثية.

وتعرف سينسوري لوجيك وحدها هذا المجال المتنازع عليه بصورة جيدة جدًّا. فنحن نرى مرارًا وتكرارًا مجموع نقاط الاستجابة اللفظية الشديدة الإيجابية حينما يتم توجيه سؤال حول الإقناع أو نية الشراء. وقد ذكر لنا أشخاص من شركة بروكتر آند جامبل Procter & Gamble أنهم رسموا الإجابة عن هذا السؤال على هيئة خريطة بناءً على مدى قرب الدولة من خط الاستواء. ويرجع هذا إلى أن هنالك أماكن مثل المغرب على سبيل المثال تقدِّم بانتظام مجموع نقاط يثبت أنها تعاني من التضخم بصورة كبيرة مقارنة بالاختراق السوقي الفعلي الذي أحدثه العرض ذات يوم.

هذا، ولم تقم سينسوري لوجيك بإجراء اختبارات في كافة أرجاء العالم حتى الآن. غير أن هناك حالة تتبادر إلى الذهن فورًا، ألا وهي اختبار قمنا فيه بسؤال أفراد عينة الدراسة بعد رؤية حملة إعلانية مطبوعة: عما إذا كانوا الآن أكثر ميلًا أم لا لدراسة العرض عما كانوا عليه قبل رؤيتهم للإعلانات. وكانت النتيجة مذهلة. وهي أن 98 ٪ منهم قد أجابوا بكلمة «نعم». وهي الإجابة التي لو كانت صحيحة لجعلت من هذه الحملة أكبر حملة في تاريخ الإعلان.

ولذلك، فمن الواضح أنه ينبغي أن تكون الشركات على حذرٍ هنا. ويرجع هذا إلى أن سؤال الأشخاص الذين يتم دفع أجور لهم للمشاركة في دراسة بعينها: عما إذا كان إعلان ما يدعم أم لا نية الشراء لديهم ـ والثقة فيما يقولونه ـ يعد بمثابة التوسل إليهم أن يزيِّفوا الحقيقة. وهذا أمر شبيه بسؤالك لصديقك: «أليست قَصّة شَعري الجديدة رائعة؟» أو سؤال جارتك لك: «أليس طفلي الصغير جميلًا جدًّا؟». فبماذا عساه أو عساك أن تُجيبا؟.

لقد وجدنا أن المعدل المتوسط المعياري للاستجابات اللفظية الإيجابية بشأن الأسئلة من نوع «الإقناع» يدور حول 65 ٪ على حسب المشروع. ولذلك، تجعل الوسيلة الدقيقة جدًّا الخاصة بقراءة شفرة الوجه نفس هذا الرقم أقل بنسبة تتراوح بين 10 ٪ إلى 30 ٪. ولا نندهش حينما نقرأ كتب جون ستيل Jon Steel ـ والذي كان يعمل سابقًا في «جودباي، سيلفرشتاين وشركاهما Goodby, Silverstein and Partners» ـ: «إذا كانت حياتي تعتمد على اختيار ما قد يكون من

المرجح أن يكون حقيقيًّا بصورة أكبر: (1) ما يقوله الناس بأعينهم، وهيئة جلوسهم أو وقوفهم، وانتباههم أو (2) ما يقولونه بكلماتهم، فإنني سأختار البديل الأول في كل مرة» (1998).

«السحر» في مقابل المخاطرة الخاصة بالرسائل الموجهة

لن يتحقق الإقناع عن طريق الاعتماد المُبالَغ فيه على إرسال الرسائل العقلانية

تُعدّ المرحلة الرابعة: «القرار» هي مرحلة التدشين والإطلاق للفعل. ويعني هذا أنها نقطة الالتقاء بالفعل في قِمّع الوعي التي تكون فيها العواطف بمثابة أدوات تقييم؛ حيث يستخدم المستهلكون غرائزهم الفِطرية في اتخاذ قراراتهم الخاصة بالشراء. والمحصِّلة النهائية هنا ذات طبيعة عاطفية بصورة شديدة: هل تبدو معادلة القيمة الخاصة بالعرض المعلَن عنه صحيحة بالنسبة لهم؟

يمكن القول بإيجاز إن هذا مشابه لما يمكن أن يصل إليه الإعلان من حيث جعل المبيعات ممكنة. ومن الآن فصاعدًا، يكون الأمر بمثابة مسألة تتعلق بالشراء عن طريق وسائل الإعلام، وحقوق ملكية العلامة التجارية للشركة، والعرض وسعره، وقناة توزيعه، وبطبيعة الحال العوامل السوقية الأكبر مثل العروض المنافسة، وكيف يسير أداء الشركة. وبسبب نقص تتبع المبيعات مقابل توقيت تدشين وإطلاق الحملة الإعلانية، فإن هذا هو أيضًا أقصى ما يمكن للبحوث السوقية أن تصل إليه في قياس الكفاءة والفعالية.

إلا أنه بالنظر إلى الضغط من أجل الإعلان لتعزيز المبيعات، فإنه من الضروري للوكالات وعملائها ألا يصبحوا قلقين بصورة كبيرة حول الفعل الخاص بالمرحلة الخامسة لدرجة تقويض ما تدور حوله المرحلة السابقة. ولذلك، تذكَّرْ دائمًا الحاجة لترك مجال كافٍ للتحرك بحرية بداخل تنفيذ الإعلان حتى تُحدث المعالجة اللاشعورية المسترشدة بالحواس سحرها ـ ألا وهو الاتحاد باللغة المجازية ـ وفي الوقت ذاته السماح للعواطف بأن تلعب دورها كأدوات للتقييم.

وما هو النقيض لإفساح مساحة لحدوث «السحر» العاطفي؟ إنه إثقال الإعلانات بالرسائل العقلانية في محاولة للتخلص من المبيعات بسعر منخفض. ولإقناع المستهلكين، فغالبًا ما تقوم الشركات بحشو إعلانها برسائل إضافية. غير أن هذه رؤية عقلانية لما ينبغي أن يكون بمثابة دعوة عاطفية للفعل. ولتضمين هذين السببين، فإن هذه الخاصية والسمة والفائدة... إلخ

تطلب من المستهلكين العمل بجد واجتهاد حقيقيَّيْن. وهو الأمر الذي يتعارض مع استمالة قلوبهم.

ولذلك، فمن الصعب تقديم أكثر من اقتراح أو اقتراحين موجَّهيْن للعاطفة في المساحة القصيرة المخصَّصة للإعلان. وبدلًا من ذلك، فإن إعطاء المستهلكين مبررًا واحدًا مقنعًا لإثارة اهتمامهم يؤثر بصورة مثلى. ولذلك، قاوم الاستعجال، وامتنعْ عن حشد مجموعة كبيرة من المبررات والأسباب التي سوف يتم ترك المستهلكين يسعون جاهدين لفهمها.



(1) ملكة النحل. ويُطلق أحيانًا على الذكر. (المترجم).

وفي حقيقة الأمر، فإن المشكلة الخاصة بالرسائل الموجَّهة قريبة الشبه بالمبالغة في إضافة الخواص التي ناقشناها في **الفصل الخامس**. ولذلك، يمكن أن يصبح كلٌّ من الإعلان وتصميم العرض شديدَي التعقيد لدرجة أن الفوز لن يكون حليف أي طرف، سواء الشركة أو الوكالة أو المصمِّم أو المهندس أو المسوِّق أو حتى المستهلك.

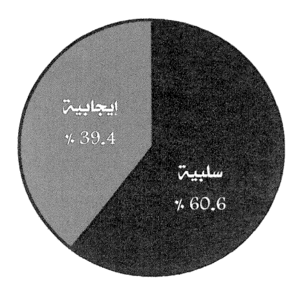
وتعمل المبالغة في التنفيذ على حرمان الإعلان من فرصة إقامة صلة عاطفية عادلة، وقوية مع السوق المستهدف. غير أن هذا الخطأ يحدث في كل وقت. ولمزيد من الفهم بوضوح أكبر لأسباب حدوث الخطأ ثم لما يمكن للشركات فعله للوقاية منه، هيا بنا ندرس ثلاثة أسباب محددة تفسر ميل الشركات للرسائل (العقلانية) الموجَّهة:

- **أصول العرض**: من المؤكد أن القدرة على التنافس من أجل تحقيق الأرباح قد نشأت في الأصل من جلب عرض للسوق ـ من المرجح أن يكون منتجًا من المنتجات ـ كان يتسم من الناحية الوظيفية بالتفرد، والتميز.
- **أهداف الشركة**: يعتبر الاعتقاد بأن العرض سوف يروِّج نفسه وفقًا لشروطه العقلانية رؤية متأثرة بالمصانع تنبع بسهولة وبصورة طبيعية من اعتقاد مماثل في مقر الشركة بأن العرض وثيق الصلة بها، ومتميز بصورة حقيقية.
- **الاتجاه أو التوجه العقلي للأرقام**: من المرجح أن يكون الانحياز للرسائل بمعاونة الاتجاه أو التوجه العقلي للشركة التي لا تحوِّل نظرها عن حصص الإنتاج، وتنتقص دور العاطفة أو حتى تتجاهل هذه الزاوية العاطفية بالكامل.

وبالإمكان اتخاذ خطوتين للمساعدة في حماية الشركات من الرسائل الموجَّهة. وهما عدم التعويل بشكل كبير على ما يقال عن العرض. ومن حسن الحظ أن الخطوة الأولى تتمثل في أن القوة التعويضية للوكالات الإعلانية تتألف من «كيفية» قول شيء ما. ويتمثل جزء من مهمتها في تذكير العميل بأن إضافة عنصر يركِّز على المستهلكين تُضفي على العرض بُعدًا عاطفيًّا يمكنه أن يزيد المبيعات بالفعل. غير أنه بالنظر إلى الضغوط المالية، فمن المرجح أن تكون غالبية الشركات لا تزال تُصرّ على محاولة ترجمة «السحر» المبدع الخلاق للوكالة إلى أرقام من نوع ما. وهذا هو ما تركِّز عليه الخطوة الثانية.

وفي حقيقة الأمر، تدعو البحوث السُّوقية القائمة على الرسائل اللفظية ذات التوجه العقلاني أفراد عينة الدراسة إلى أن يكونوا مرآة تعكس الرسائل التي تحملها نسخة الإعلان. غير أن ما ينبغي على الشركة معرفته بالفعل يتمثل في ما إذا كان أيٌّ من تلك الرسائل تتغلغل في وجدان المستهلكين، وتكون لها أهمية عندهم، وتحظى بالقبول أم لا. وبالتالي، فإن الخطوة الثانية ينبغي أن تتضمن قياس درجة القبول والمشاركة العاطفية؛ لأن [السيف أصدقُ أنباءً من الكتبِ]، و**الأفعال أعلى صوتًا من الكلمات**. وهكذا، فإنه يمكن للشركات التي تهتم ببِنيّة الشراء استخدام نظام قراءة شفرة الوجه كفِئة بديلة من المقاييس التي تعتمد على الاستجابة للقدرة على الإقناع، والتي ترتسم على وجوه الأشخاص.

وفي أحد الاختبارات الذي قامت بإجرائه سينسوري لوجيك لصالح شركة خدمات مالية، شاهد أفراد عينة الدراسة الإعلان واستوعبوا رسالته الرسمية ثم أعطوا الإعلان المذكور في الاختبار ردَّ فعلٍ صحيًّا للاستجابة اللفظية بنسبة إيجابية تبلغ قرابة 80 ٪. غير أنهم تلقوا أيضًا رسالة غير رسمية، عبارة عن إحساس بأنه قد تم التلاعب بهم نظرًا لأنه تم استخدام ممثلة طفلة لترويج عرض يخص الكبار بدرجة كبيرة. ولذلك، رصدت نتيجة قراءة شفرة الوجه نسبة إيجابية أضعف كثيرًا، وكان القبول والمشاركة العاطفية في نصف قوة القبول اللفظي فقط (الشكل 10.6).



الشكل 10.6: نتائج قراءة شفرة الوجه للمتعرِّضين لإعلان عن الرهن العقاري للمنازل.

هل يمكن لأحد أن يتلقى نصيحة من حصان حول كيفية قيادة سيارة؟ بطبيعة الحال، لا. وكما اتضح في اختبار قمنا بإجرائه لم يشعر الناس أيضًا بالارتياح من تلقي نصيحة من طفلة صغيرة بشأن الرهن العقاري. وعلى الرغم من أن استجاباتهم اللفظية كانت إيجابية بنسبة 80 ٪ (ومع ذلك، فمَنْ يطاوعه قلبه على قول أشياء قاسية عن طفلة صغيرة جذابة؟)، فإن شعورهم كان مختلفًا؛ حيث بينت لنا استجاباتهم العاطفية السلبية التي وصلت نسبتها إلى قرابة 61 ٪ أنه على حين كان الإعلان في حالة مخاطبة للرسالة، إلا أن استخدام الطفلة الصغيرة أدى إلى مخاطبة عكسية للعاطفة نظرًا لأن الناس شعروا بأنه قد تم خداعهم والتلاعب بهم، وبالتالي فقدوا الثقة في العرض.

هناك أهمية للصلة التي تربطنا بالعلامة التجارية

ينبغي أن يؤدي استحداث العرض ذي العلامة التجارية إلى إيجاد استجابة عاطفية إيجابية

وأخيرًا، تتطلب مناقشة موضوع إقناع الناس بصورة كاملة أن يتم أخذ عنصر التوقيت في الحسبان. وهنا يتمثل الفرق بين المبالغة في إضافة الخواص، والرسائل الموجَّهة في أنه مع الأخيرة لا يكون السبب هو العرض، ولكنه بدلًا من ذلك يكون في «مضمون» العرض؛ أي: ما سوف يقدِّمه العرض للمستهلكين الذين يقومون بشرائه. ونتيجة لذلك، فإن هناك تركيزًا كبيرًا على مستقبِل الإعلان يضع عبئًا إضافيًّا عليه. وإذا ما نحَّينا التليفزيون المباشر جانبًا، فإن الهدف من أغلب الإعلانات يتمثل في التشجيع على شراء السلع التي ربما يكون قد مضى عليها

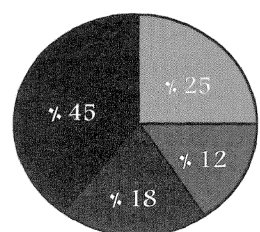
أيام أو حتى أسابيع. وهي راكدة كاسدة. وعليه، فإنه من الضروري أن يكون الإعلان سهل التذكر إلى اللحظة التي يتم فيها في النهاية اتخاذ القرار المرتقب بالشراء.

ولدينا عاملان يتسمان بالأهمية هنا، هما:

- أولًا: إن الهدف المتمثل في كون الإعلان قابلًا للتذكر هدف ذو طبيعة عاطفية نظرًا لأن أداة الذاكرة لدينا ـ وهي «**الحُصين أو قرن آمون Hippocampus**» ـ **توجد في الجزء العاطفي من المخ**. ولذلك، فلن يتم الاحتفاظ إلا بالإعلان الذي يثير محتواه الذاكرة من خلال صلة عاطفية وثيقة أو الذي يتصل عن طريق التداعي Association بالذكريات الموجودة بالفعل في مخنا.
- ثانيًا: ينبغي ألا يهدف الإعلان إلى إثارة الاستجابة العاطفية فحسب، بل كذلك إلى مساعدة المستهلكين على الربط بين العرض، وبين الشركة الراعية له. ولكي يحدث ذلك، فإن جزءًا واحدًا على الأقل من الاستجابة العاطفية ينبغي أن يحدث قريبًا من الوقت الذي يظهر فيه العرض ذو العلامة التجارية، وبخاصة في حالة الإعلانات التليفزيونية التي تستغرق وقتًا للظهور على الشاشة.

ومع ذلك، فلن يكون لتحقيق الارتباط وإمكانية نيل الحب والإعجاب أهمية كبيرة ما لم يعرف المستهلكون إعلان أي شركة الذي وجدوا أنه كان رائعًا من الناحية العاطفية.

وتُلقي حتى البحوث التي يتم إجراؤها باستخدام الوسائل التقليدية الضوءَ على أهمية إرساء دعائم صلة قوية للعلامة التجارية بغرض تعزيز الميزة الخاصة بكفاءة المبيعات. وقد تم إجراء دراسة بحثية مستقلة تضمنت 200 شخص يمثِّلون أفراد عينة الدراسة شاهدوا عينة مكونة من 800 إعلان تجاري. وبعد ذلك، قُرئت على هؤلاء الأشخاص أوصاف مختلف هذه الإعلانات بمعدل إعلان في كل مرة، وتم سؤالهم عما إذا كانوا قد رأوا كل إعلان أم لا. فإذا قالوا إنهم رأوه، كانت تتم بعد ذلك مطالبتهم بذكر اسم علامته التجارية. وفيما يلي ملخَّص لما توصَّلت إليه هذه الدراسة: لم يستفدْ إلا ربع هذه الإعلانات من الصلة بين الإعلان، والعلامة التجارية التي يمكنها المساعدة في زيادة المبيعات (الشكل 11.6).



الشكل 11.6: نتائج اختبار الصلة بين المنتَج، وعلامته التجارية.

حينما تم سؤال 200 مشاهد عما إذا كانوا قد شاهدوا أحد الإعلانات أم لا، فإنهم قدَّموا إجابات يمكن تصنيفها في أربع فئات. وهنا يتضح أن تذكُّر العلامة التجارية لم يحدث إلا بنسبة 25 ٪ من الوقت (دو بليسيه، 2005).

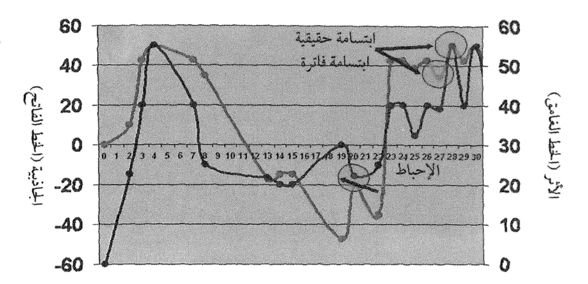


بناءً على انخفاض مجموع نقاط الصلة بالعلامة التجارية الذي بيَّنه البحث المستقل، فإن المثل القديم الذي يقول: «ضاع نصف دولاري الذي أنفقتُه على الإعلان، إلا أنني لا أعرف أي نصف ذلك الذي ضاع» يخاطر بأن يكون متسمًا بالتفاؤل بمقدار ضِعف ما ينبغي أن يكون عليه.

وما هو الحل المقترح لتفادي إساءة استخدام الأموال التي أنفقناها على الإعلان؟ إنه يتمثل **أولًا** في مراعاة التوقيت، والمكان اللذين يتم ربط المستهلكين عاطفيًا فيهما بالإعلان. **وثانيًا** تقوية الصلة الخاصة بالعلامة التجارية عن طريق جعل العرض قريبًا من بعض تلك اللحظات. وتُسمِّي سينسوري لوجيك هذه الأمثلة باسم «**النقاط المحورية**»، وهي المواضع الموجودة في الإعلان التي تبيِّن التركيز الأكبر للنشاط الخاص بالنظرة المحدِّقة (وذلك على حسب النتائج الخاصة بتتبُّع مسار العين) أو مقدارًا أكبر بصورة غير مألوفة للاستجابات العاطفية أو تحولًا حادًّا وطويل المدى غالبًا في مجموع نقاط «**الجاذبية**» و/ أو «**الأثر**». وبالإمكان حتى أن تكون النتائج الثلاث متزامنة.

وحينما تحدث تلك النوعيات من ردود الأفعال في تقارب شديد من التوقيت الذي يظهر فيه العرض ذو العلامة التجارية، تكون النتيجة المحتملة للمبيعات أكثر من رائعة. ولذلك، يتمثل كل ما هو مطلوب الآن في أن تكون الاستجابة العاطفية النهائية إيجابية بفضل جعل الحل المقترح للعرض وعدًا ذا مصداقية. وإذا كان الأمر كذلك، فحينئذٍ يكون قد تم كسب المشتري المحتمل ونيل رضاه. ويعني النجاح أنه تتم إقامة صلة بين العرض، والشركة الراعية تكون وثيقة جدًّا في الذاكرة بما يكفي لحفز قرار الشراء لصالح الشركة في المرة القادمة.

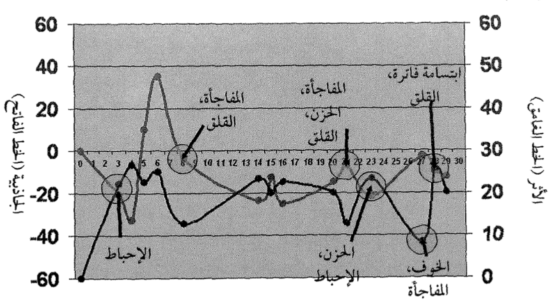
ولأجل تحقيق هذه الغاية، ادرس النتائج العاطفية «**ثانية بثانية**» لبعض الإعلانات التليفزيونية الأسترالية (الشكل 12.6). وهي تُلقي نظرة ثاقبة، وكاشفة على النتائج الجيدة في مقابل النتائج المقلقة فيما يتصل بحجم الاستجابة العاطفية. ويمكن القول بصورة خاصة إن ما ينبغي التركيز عليه هو الثواني الأخيرة من كل خط بياني، والتي تقدِّم التفاصيل الخاصة بالأثر والجاذبية والعواطف الموجودة خلال ظهور العلامة التجارية، وشعارها في الإعلانات.



الشكل 12.6: الصلة بين العلامة التجارية، والعواطف في الإعلانات المتعارضة.

يبيِّن الرسم العلوي كيفية ارتباط كون الإنسان في حالة مخاطبة للعاطفة، ووجود تقارب للعلامة التجارية من النقاط المحورية الجذابة بالتداعيات الإيجابية للعرض ذي العلامة التجارية.

وفي الوقت ذاته، يبيِّن الرسم السفلي كيف يفشل الإعلان التليفزيوني الذي يكون في غير حالة مخاطبة للعاطفة في القيام بهذا. وفي دراسة قامت بإجرائها سينسوري لوجيك لبعض الإعلانات الأسترالية، وجدنا اختلافًا شديدًا في «الكفاءة أو الفعالية» العاطفية لمكان الرسم الخاص بالعلامات التجارية. وفي الرسم البياني العلوي، لاحظْ كيفية تقديم النقاط المحورية الإيجابية فرصة توفير مكان مثالي لظهور شعار علامة تجارية في الثواني الأخيرة من الإعلان. ويوجد الكثير من الابتسامات الحقيقية والفاترة. وهي تقدِّم سياقًا إيجابيًّا للعلامة التجارية. وعلى العكس من هذا، فإنه يوجد في الرسم البياني السفلي الكثير من النقاط المحورية السلبية. وعلى حين ينتهي الإعلان ببعض الابتسامات الفاترة إلا أن التأثير الذي تحقِّقه هذه النقاط المحورية غير كافٍ للتغلب على السلبية، والقلق اللذين يحس المتلقون بهما طوال الإعلان. ولتحقيق تداعيات إيجابية للعلامة التجارية، فإن الرؤية النموذجية تتمثل في ربط كلٍّ من الشعار، والعرض ذي العلامة التجارية بالنقاط المحورية الإيجابية عاطفيًّا.



يبيِّن الرسم العلوي النتائج التي تم التوصل إليها من إعلان يوجِّه رسالة عاطفية. وهو الإعلان الذي استطاع تحريك أوتار قلوب أفراد عينة الدراسة. وكما يمكنك أن ترى بوضوح، تبيِّن الثواني الأخيرة انفجارًا لكلٍّ من «الجاذبية» و«الأثر» وتكوُّن العواطف الموجودة في النقاط المحورية التي تم الكشف عنها من ابتسامات حقيقية، وابتسامات فاترة. ومع توصيل رسالة العلامة التجارية، قويت العواطف واتسمت بالطابع السعيد. وهي توليفة رائعة لنجاح العلامات التجارية.

وعلى العكس من ذلك، يبيِّن الرسم السفلي نتائج إعلان تليفزيوني من نفس الحملة الإعلانية. وعلى حين كان هذا الإعلان محفزًا ومثيرًا من الناحية العاطفية إلا أنه لم يكن له بالمرة السحر الإيجابي المطلوب لإرساء دعائم تداعيات إيجابية للعلامة التجارية. ومن بين النقاط المحورية التي حدثت، لم تحقِّق سوى واحدة منها نتيجة عاطفية إيجابية. وعلى الرغم من حدوثها خلال الثواني الأخيرة من الإعلان التجاري في توافق مع الشعار إلا أن الابتسامات الفاترة التي تمت إثارتها لم تكن كافية لتحقيق جاذبية إيجابية. ولأجل تحقيق تداعيات إيجابية للعلامة التجارية، فإنه يتعين عليك الربط بين العرض أو الشعار، وبين النقاط المحورية الإيجابية، والانتهاء بالعواطف الإيجابية.

وأخيرًا فيما يتعلق بالتحول في القاعدة الخاصة بمجموع نقاط «الجاذبية» و/ أو «الأثر»، قُمْ بدراسة أحسن صلة بالعلامة التجارية رأتها سينسوري لوجيك على الإطلاق. لقد قمنا باختبار الإعلانات التليفزيونية لصالح شركة أمريكية كبرى للتأمين على السيارات. وقد تضمَّن أحد الإعلانات مأساة ذات نهاية سعيدة يحدث فيها صدام بين سيارتَيْ زوج وزوجة في طريق عودتهما إلى المنزل، وتتم إساءة معاملتهما من قِبل شركة التأمين الحالية، فيتحولان إلى الشركة المعلِنة للحصول على عقد أفضل وخدمة أفضل.

وكان الأداء في الإعلان ككل جيدًا جدًّا مع انخفاض في «الجاذبية» بصورة ملائمة وصحيحة خلال عرض المشكلة، وزيادة فيها خلال مرحلة الحل. وكان هذا الإعلان يخاطب العاطفة. غير أن ما برز كنقطة محورية أساسية كان هو النهاية. وهنا، فقد زادت إمكانية نيل الحب والإعجاب زيادة كبيرة جدًّا حينما ظهر الحل الخاص بالعلامة التجارية على الشاشة. والآن، فإن هذه إشارة جيدة غير أنه سوف يتم تذكُّر هذه العلامة التجارية بصورة أفضل بما يكفي لحفز النتائج الخاصة بالمبيعات.

الخلاصة

إذا كان كل شيء يمكن أن يُقال أو يُفعل، فماذا يعني «الإقناع»؟ كما بيَّن لنا العلم، فإنه يدور بالفعل حول ما يكون له صدى من الناحية العاطفية، ويمكنه تعزيز السلوك. ويعني تجنب البُعد العاطفي القبول بالسبب الوجيه الذي يمكن الدفاع عنه من الناحية العقلانية كحقيقة لا شك فيها. وتتمثل الرؤية العليمة الخبيرة في تذكر أنه سوف يتم إعطاء أولوية للإعلانات التي يبدو أنها تستحق جذب انتباهنا، وقبولنا، وإنفاق أموالنا. ولسوف يرغب المستهلكون في التبرير الفكري ذي التوجه العقلاني، ولكن فقط كوسيلة لتبرير ما يقبلونه فعلًا من الناحية العاطفية.

ولذلك، يهتم الجميع بقصة «كيف يمكن أن تكون حياتي أفضل؟». ويُعدّ بعث الأمل من جديد في النفوس هو ما يدور حوله الإعلان بالفعل. وكي يتسم الإعلان بالكفاءة والفعالية والتأثير، فإنه يتعين عليه أن:

- يسلك الطريق البيولوجي بدلًا من الطريق المنطقي، وأن يكون بالإمكان تذكُّره عن طريق الوهج العاطفي من أجل بناء صلة يكون لها صدى وتأثير. **ونحن نتذكر ما نُضفي عليه طابعًا ذاتيًّا؛ لأنه يصبح حينئذٍ جزءًا منا.** ويُعدّ ما هو جزء منا فرصة كي يكون بإمكان الشركة أن تبيع لنا مرارًا وتكرارًا. أما بالنسبة للشركات التي تخاطب العاطفة، فإنها لا تحتاج لشراء أكبر عدد ممكن من الفروع المتكررة لجذب انتباه الجمهور، وبالتالي توفِّر المال.
- يتحرك إلى ما وراء تقرير سكاني إحصائي عن السوق المستهدف لأجل قياس المظهر العاطفي للجمهور. ثم سوف تعرف الشركة رسم الخط الضروري الرفيع الذي يفصل بين القوة الرادعة، وبين الإساءة، والإبداع المؤثر، والعمل المحفوف بالمخاطر. وعند استخدام الدعابة أو الإيحاءات الجنسية على سبيل المثال، حاذرْ من أن يصبح السوق المستهدف مشوَّشًا أو تتم الإساءة إليه بالوسيلة التي يكون الهدف منها ضمان القوة الرادعة. ومع ذلك، فما هو الشيء الأفضل من النكتة في دنيا الأعمال؟ إنه البيع الفعلي.

- يجيب عن السؤال: «كيف يمكن لنا جعل العرض الخاص بنا ـ وقصته ـ واسع الانتشار، ووثيق الصلة من الناحية العاطفية قدر الإمكان لأجل الوصول إلى أكبر سوق مستهدف في الأسواق الملائمة الآن؟». وتحرِّر الرسائل الموجَّهة الخاصة بالفوائد والميزات العقلانية المستهلكين عاطفيًّا، وتُفاقم من مشكلة زيادة نفقات كلٍّ من وسائل الإعلام والمبدعين عبر العديد من الشرائح المشتقة بصورة عقلانية.

خطة عمل

لضمان أن يكون إعلان الشركة سليمًا من الناحية العاطفية، فها هي بعض النقاط التي يتعين عليك التحقق منها عند تقييم الكفاءة والفعالية:

- يتسم الاهتمام بطبيعة عاطفية. ولذلك، قُمْ باللعب بورقة (كارت) العاطفة لدعوة المستهلكين للانضمام إليك. ولمعرفة ما إذا كانت الشركة تشارك في اللعبة أم لا، اكتشفْ ما إذا كان المستهلكون يتطلعون إلى إعلانها وكذلك يُضفون عليه طابعهم الذاتي أم لا. **ويتمثل أساس الإعلان الرائع في أنه يوقف العقل، ويتجه مباشرةً إلى القلب**. وعليه، قُمْ بقياس معدل الاستجابة العاطفية للإعلان. وفي الوقت ذاته، قُمْ أيضًا بالتحقق مما إذا كان إعلان الشركة يخاطب العواطف المرغوبة أم لا.
- تأكَّدْ من أن إعلان الشركة يجتاز أدوات التنقيح العاطفية الرئيسية ـ الأصالة، والصلة الوثيقة، وإمكانية نيل الحب والإعجاب، والمصداقية ـ أم لا، وما إذا كان قد ارتبط بالحوافز التي تقود العواطف الخاصة بالسوق المستهدف أم لا.
- قُمْ بأخذ عينات من المستهلكين الحاليين لمعرفة ما إذا كان هناك إعلان عن عرض قاموا بالفعل بشرائه يعزِّز من قيمته، ويبث الطمأنينة، وبالتالي يقلِّل من مخاطر جلب عدم الرضا (الحزن) للمشتري أم لا.
- تذكَّرْ مثلث (هرمية) الحاجات لماسلو Maslow، وادرسْ بأمانة مدى الجودة الفعلية الخاص بمخاطبة إعلان الشركة للحاجات الأساسية أولًا ثم الحاجات العاطفية الأشد تعقيدًا بصورة متنامية. ونحن جميعًا نوجِّه اهتمامًا كبيرًا للأكثر ضرورية ثم للمفيد ثم لا يتبقى بعد ذلك سوى اللطيف، والممتع.

- قُمْ بقياس الاستجابة العاطفية للصور البصرية الرئيسية في إعلانات الشركة. ونظرًا لأن معظم المستهلكين لا يرغبون في أن يتم «بيعهم»، والإعلان هو بيع، فإن العنصر البصري هو العنصر الحاسم في الحصول على أدوات التنقيح العاطفية للمستهلكين السابقين، والاقتصاد فيها. اضمنْ دليلًا يثبت أن العناصر البَصَرية تثير العواطف المرغوبة ثم تكون الشركة قد قطعت على الأقل نصف الطريق إلى حملة ناجحة.
- قُمْ بإعادة دراسة كيفية استخدام الشركة للمجموعات المحورية، وتساءلْ عن الهدف من فهم ما يفكِّر فيه المستهلكون. ونادرًا جدًّا ما سوف تنجو الإعلانات المبدعة الخلاقة الرائعة من دراسة المجموعات المحورية. وهي سليمة إذا ما كانت الرؤية هي: «انظر إلى هذا، وأخبرني بما تفكِّر فيه». وقد طلبت الشركة توًّا من أفراد عينة الدراسة أن يكونوا عقلانيين. وعليه، فإنهم سيسعون إلى أن «يبدوا أذكياء» أو «يكونوا آمنين»؛ مما يؤدي إلى أن تفقد الشركة الجانب العاطفي تمامًا. وبدلًا من ذلك، اجعل الهدف يتمثل في فهم الكيفية التي سوف يُحس بها أفراد عينة الدراسة.

الفصل السابع

المبيعات

كيف يشعر العملاء المتوقَّعون عند الاقتراب منهم؟ تُوجز هذه اللافتة الإجابة تقريبًا؛ لأنه لا يوجد إنسان يحب أن يشعر بأنه معرَّض للخطر.

ولذلك، سوف يحرص شريك مبيعات ذكي من الناحية العاطفية كل الحرص على بث الطمأنينة في نفوسهم بحيث يشعرون بأنهم قد أحسنوا اختيار شيء مفيد وآمن بدلًا من ذلك.



الطرح العام

لا شيء في دنيا الأعمال أكثر اعتمادًا على العواطف، ومدة المواجهة face time[1] من المبيعات. ويرجع هذا إلى أن تنمية إمكانية نيل الحب والإعجاب، والثقة هما غاية المراد. وكيف يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تكن عملية البيع في جوهرها هي عملية شراء؛ لأنه من شأن هذا التوجه أن يساعد على ترسيخ دعائم صلة عاطفية مع مستهلك محتمل؟ ولمساعدة فريق المبيعات على القيام بصورة أفضل بابتكار نوع من الصلة التي سوف تقود إلى مزيد من النجاح مع العملاء المتوقَّعين، فسوف يركِّز هذا الفصل على ما يلي:

- **التعهد والالتزام:** مثلها مثل الأفراد، فإن الشركات تعطي وتنشر أيضًا معلومات عن نفسها. ومنذ المقابلة الشخصية للالتحاق بالوظيفة حتى التدريب والتوجيه المبدئي، فأحيانًا ما تسمح الشركات صراحةً ـ وإن كان يتم دائمًا ضمنيًّا ـ لفريق المبيعات لديها بمعرفة توقعاتها لطريقة التعامل مع العملاء المحتملين. وعن طريق التعهد والالتزام بالعلاقة كنموذج، فإنه يمكن للشركات أن تضمن أن تكون فِرَق المبيعات لديها في النهاية أكثر كفاءة وفعالية. وعلى الرغم من ذلك، فهي مجرد علاقة؛ **حيث تستغرق عملية البيع الأولى في المتوسط سبع مكالمات هاتفية حتى يتم إنجازها على حين تأتي 80٪ من المشتريات بعد المكالمة الخامسة** (ديفيز Davis، 1996؛ كو Coe، 2003). وعليه، دَعْ فريق المبيعات في شركتك يعرف كيفية التعامل مع العملاء المتوقعين بطريقة حساسة، ويعرف كيفية بناء جسور الثقة معهم. وهو أمر ذو طبيعة عاطفية.
- **الاتحاد:** يضع العملاء المتوقعون نُصب أعينهم دائمًا اللافتات التحذيرية من حقيقة

(1) خدمة اتصال حديثة تمكِّن من الاتصال وجهًا لوجه مع العميل عن طريق استخدام خيار الفيديو، المتاح في بعض أجهزة التليفون المحمولة، مثل الآيفون iPhone. (المترجم).

مؤداها أنه لا يمكن الوثوق في فرد المبيعات. ولسوف يكون كل عامل من العوامل الأخرى شاحبًا وضعيفًا مقارنةً بهذا الحكم الغريزي الذي يتم التوصل إليه في المقام الأول على أساس غير عقلاني. وبالتالي، فلا بد أن يتجنب فرد المبيعات ارتكاب أية أخطاء. وينبغي أن يكون كل شيء متسقًا من بداية هذه العملية إلى نهايتها مع كون صورة البائع، وتصرفه منحازين إلى العرض ذي العلامة التجارية حتى يمكن للحزمة بكاملها نشر إجراءات السلامة التامة في كل مكان.

- **المكافآت الجماعية**: حينما يأخذ مديرو المبيعات في حُسبانهم الحاجة إلى دعم العملاء بعد البيع، وإلى توفير ديناميات سليمة وصحية لدعم فريق المبيعات من حيث الأساليب المتبعة معهم في الأجور والبدلات والتدريب، فإنه يتم تعزيز الفرصة لتكرار المبيعات وزيادتها. ويرجع هذا إلى أن فريق المبيعات سوف يشعر بأنه يعمل معًا، وبالتالي سوف يقدِّم العون المنشود في هذه الناحية. ولتحقيق هذه الغاية، فإنه من الضروري أن يتم حفز أفراد المبيعات على أساس أكثر اتساعًا، فيما وراء حجم المبيعات وحده بما في ذلك عوامل مثل الرضا الذي يغرسونه في وجدان العملاء والزملاء.

والآن، هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على كيفية التعامل باحترام مع عملية الشراء بداية من الكيفية التي يمكن بها للشركات تنمية الاستعداد العاطفي الصحيح لدى فِرَق المبيعات.

التعهد والالتزام: تبنِّي نموذج علاقة

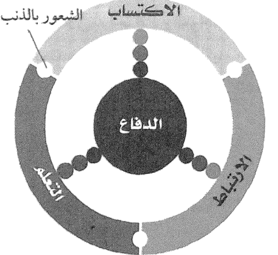
خلاصة الأمر: يبدأ تكوين نموذج علاقة بين المشتري والبائع بتوظيف وصقل قدرات فريق المبيعات بالاستعداد العاطفي لتكوين علاقات مع العملاء، وليس لمجرد تضخيم المبيعات. وللمساعدة في تحقيق ذلك الهدف، سوف يقوم هذا **المبحث** أولًا بمناقشة الفرصة الكامنة في تكوين فريق مبيعات خبير في «**الارتباط العاطفي**» بالعملاء المتوقعين. ثم يلقي الضوء على ثلاث صفات أساسية ينبغي أن تتوفر في أفراد المبيعات المتميزين حتى يمكن للشركات تقليل التكاليف المالية، وغيرها من التكاليف الخاصة بأفراد المبيعات الذين لا تتوفر لديهم المؤهلات التي يتطلبها النجاح.

أسس عامة:

- يرتكز الولاء على الاهتمام بالنواحي العاطفية في بناء أي علاقة وطيدة.
- يتسم أفراد المبيعات المتميزون بالتفاؤل، والمرونة، وتقديم يد العون والمساعدة بصورة رائعة.

العاطفة والحوافز:

سوف يستغرق أفراد المبيعات تمامًا في «**الشعور بالذنب**» إذا ما عرفوا أن السياسة غير الرسمية للشركة في التعامل مع العملاء المتوقعين ذات طبيعة استغلالية. وفي الوقت ذاته، من حيث الحوافز، فإنهم سيجدون أنفسهم مدفوعين نحو «**الاكتساب**» لتحقيق هدف الشركة في تضخيم أرباح المبيعات قصيرة المدى ـ وقصيرة النظر! ـ على حين يتم تركهم بمفردهم لـ «**تعلُّم**» التناقضات القائمة بين معتقداتهم، وبين أهداف الشركة.



لماذا تتسم الرؤية الخاصة بالعلاقة بالتميز؟

يرتكز الولاء على الاهتمام بالنواحي العاطفية في بناء أي علاقة وطيدة

ليست بالجديدة تلك الفكرة التي تتمثل في أنه ينبغي على أفراد المبيعات إعادة توجيه العملاء المتوقعين فيما يتعلق بالرؤية، والتفكير باستخدام نموذج يرتكز على العلاقة. ولدينا ما نقوله الآن عن المشكلات الخاصة باستخدام رؤية عقلانية، وذات توجُّه وظيفي للمبيعات القائمة على الخواص والسمات والفوائد والميزات لحين إشعار آخر. غير أن المدى الذي سيصل إليه تبنِّي رؤية خاصة بعلاقة قوية من الناحية العاطفية للمبيعات لا يزال مسألة مفتوحة للنقاش. وبدون فهم أكثر شمولًا لأسباب التغيير وكيفية البدء والانطلاق، فسوف يتم حفز الشركات على البقاء على ما تعرفه بغض النظر عن العيوب المترتبة على ذلك.

وعليه، يتمثل هدف هذا الفصل في إعطاء المديرين وأفراد المبيعات الذين يعملون تحت إمرتهم الإمكانيات والأدوات التي تمكنهم من بلورة رؤية صحيحة لهذه العلاقة. وكي يحدث ذلك،

فإنه يتعين على الشركات تغيير الكيفية أو الطريقة التي تستخدمها في تكوين فريق المبيعات لديها. والسؤال الذي يثور هنا: ما هي ملامح هذا التغيير؟ إنه يتضمن جلب وكذلك تطوير أفراد مبيعات يتسمون بالذكاء العاطفي. وللتحرك إلى ما هو أبعد من مجرد رؤية ترتكز على المعاملات والصفقات التجارية، فإنه يتعين على أفراد المبيعات فهم العواطف وثيقة الصلة بالشراء.

ويمكن بإيجاز القول إنه يتعين عليهم أن يكونوا متيقظين للكيفية التي يتوافق بها كلٌّ من **التبرير العقلاني**، و**الحوافز**، و**العواطف**، و**المنبِّهات الحسية** معًا لكسب المشتري. كذلك، فإنه يكون بمقدور أفراد المبيعات الأذكياء عاطفيًّا الانحياز بصورة أكبر إلى عملائهم المتوقعين بفضل فهمهم لآليات الاتصال بنوعيْه: اللفظي، وغير اللفظي.

فكِّر في

الأمـــــــان؛

بالنسبة للعملاء المتوقعين، تتمركز عملية البيع حول شيء واحد ألا وهو **«الأمان»**.. أمان الموارد التي يتم استخدامها بصورة رشيدة.. أمان التثبُّت واليقين.. الأمان بأنه لن يتم استغلالهم أو خداعهم. وعليه، فإنه من مهمة فرد المبيعات الذكي عاطفيًّا هي عدم تجاهل هذه الحاجة الأساسية لدى العملاء أو المساس بها.

ادرسْ جوهر عملية الشراء، فستكتشف أنها من منظور العملاء المتوقعين تبدأ وتنتهي عندما تثير لديهم شعورًا فِطريًّا محضًا بـ**«الأمان»**. إن كل شخص يريد أن يشعر بأنه آمن وبخاصة حينما يتم البيع له من قِبل شخص غريب. ولذلك، نفضِّل التعامل مع الأشخاص الذين نحبهم، كما نحب أن نكون في مواقف وأوضاع مريحة. ولذلك، يصنِّف العملاء المتوقعون البائع على أنه حليف مخلص أو وحش مفترس. **ويتلخص الميراث النفسي الذي آل إلينا عن أجدادنا الذين أمضوا آلاف السنين في غابات السافانا Savannah في محاولة لتجنب الموت المبكر في أنه: إذا كان البائع وحشًا مفترسًا وعاقدًا العزم على الفوز، فإنه يتعين أن يكون العميل المتوقع هو الفريسة التي على وشك أن تفقد حياتها**. ونتيجة لذلك، تتمثل حقيقة المبيعات في أن كل عميل متوقع يخشى أن يتم افتراسه وأن كل بائع يخشى ألّا يفي العميل المتوقع بالتزاماته فيما يخص السداد.

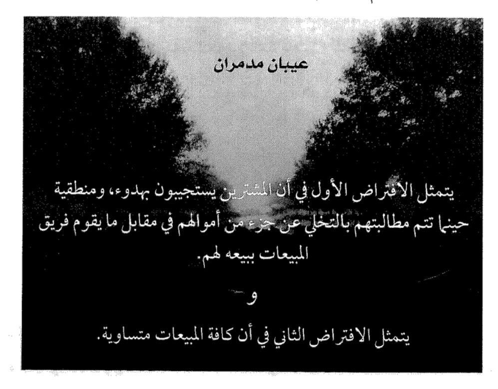
ويمكن أن يؤدي التغيير الحقيقي القائم على المهارات العاطفية الأفضل إلى تحقيق النجاح.

وقد تضمَّن أحد المقالات التي احتواها كتاب «مستشار الاستثمار البنكي» (ستوك Stock، 2005) تقريرًا عن شركة مبتكرة متخصصة في التدريب العاطفي لأفراد مبيعات القطاع المالي.

ويُخصِّص البرنامج الذي يمتد لأسابيع عديدة 40 ٪ من وقته لتعليم المشاركين فيه كيفية استخدام الذكاء العاطفي. فماذا كانت النتيجة؟ أرقام كالأرقام التالية:

- في غضون عامين فقط، حظي فريق المبيعات في أحد البنوك بزيادة في العمولات تتراوح بين 16 إلى 98 مليون دولار أمريكي مع مجرد زيادة طفيفة نسبيًّا في عدد العاملين (من 100 إلى 125 موظفًا) على مدار تلك الفترة الزمنية نفسها.
- وفي بنك آخر، كان التدريب الخاص بالذكاء العاطفي للعاملين الجدد كافيًا وحده لدعم المبيعات لتصل إلى رقم يبلغ ستة أضعاف الرقم الأصلي المتوقع. وقد تحقق هذا في غضون عامٍ واحد فقط.

وتبيِّن هذه النتائج الفرص المتاحة أمام الشركات التي توسِّع من دائرة التركيز على مبيعاتها من مجرد رؤية عقلانية أو لوجيستية محضة إلى رؤية تُبرز أثر العواطف. وفي حقيقة الأمر، فإن هناك افتراضين معيبين تهتم بهما الشركات غالبًا بشأن المبيعات، ويضران بإمكانية نموها.



يتمثل الافتراض **الأول** في أن المشترين يستجيبون بهدوء، ومنطقية حينما تتم مطالبتهم بالتخلي عن جزء من أموالهم في مقابل ما يقوم فريق المبيعات ببيعه لهم. وثمة رؤية وظيفية تقليدية تفترض أن الأساليب الجيدة خلال تقديم المبيعات سوف تؤدي إلى عقد الصفقة أو أن الكشف عن الحقائق أو التلاعب بها يؤدي إلى تحقيق النجاح.

ويتمثل الافتراض **الثاني** في أن كافة المبيعات متساوية. ويرجع هذا إلى أن النجاح في العمل على المدى الطويل يعتمد على المبيعات على المدى الطويل أيضًا. وبمعنى آخر، فإن تكرار البيع من شأنه دعم الشعور بالولاء، والمشاركة. وفي المقابل، فإن المبيعات التي تحقِّقها تكتيكات وأساليب مثل «الضغط» هي مبيعات ذات طبيعة قصيرة المدى، وتدمِّر النجاح على المدى الطويل.

وإضافة إلى هذا، فإن الرؤية قصيرة المدى لا تضر بعلاقة الشركة بالعملاء المتوقعين فحسب، بل تضر كذلك بالروح المعنوية لفريق المبيعات. أما بالنسبة لأفراد المبيعات الذين يعرفون أن هدفهم الحقيقي لا يتمثل في السعي إلى أقصى ما يتمناه العملاء المتوقعون، فإنهم سوف يكونون عُرضة للشعور بالذنب. وهو ما يقوِّض قدرتهم على الاحتفاظ بحساسيتهم من الناحية العاطفية على المدى الطويل ما داموا في وظائفهم.

ويتمثل الحل هنا في وضع إستراتيجية للمبيعات ترتكز على تحديد وكذلك فهم العواطف الخاصة بالعملاء المتوقعين كوسيلة لتكوين العلاقات. ولذلك، أعطِ العملاء المتوقعين ما يريدونه. وهو: **الأمان والراحة**. ويتمثل الشعور المثالي الذي يتعين أن يحس به المشتري بعد الشراء في الراحة دونما شك أو خوف أو غضب. فليس هناك أحد يباع له أي شيء، ولا يخامره ولو شعور ضئيل بالفشل. وبدلًا من ذلك، ينبغي أن يشعر المشترون بالرضا عن أنفسهم وعن العرض.

غير أنه من سوء الحظ أن غالبية الشركات تتعامل مع عملية البيع من منظور البائع. وهنا يتمثل الحل في التركيز على عملية الشراء. ولفهم البيع من منظور المشتري، فإنه من الأهمية بمكان فهم المعايير التي تحكم تفكير العملاء المتوقعين والعواطف المحددة المتضمَّنة خلال تنفيذ العملية. نعم، سوف يختلف كل موقف بدرجة ما. ولذلك، علينا مراعاة خمس خطوات في هذه العملية (تشيتوود Chitwood، 1996) على النحو المبيَّن في الشكل (1.7) التالي.

الخطوة	عوامل اتخاذ القرار لدى المشتري	الهدف العاطفي
النهج	البائع (الشركة ـ العرض ـ السعر ـ التوقيت)	الراحة
الحوار	البائع / الشركة (العرض)	الاحترام
التقديم	البائع / العرض (الشركة)	الضمان
التفاوض	البائع / السعر / التوقيت (الشركة ـ العرض)	العدالة
المتابعة	البائع (الشركة ـ العرض ـ التوقيت)	الأمن

الشكل 1.7: الخطوات والأهداف العاطفية بوصفهما مفتاح عملية الشراء.

تتألف عملية الشراء النموذجية من خمس خطوات، وكذلك خمسة عوامل غير متساوية من حيث الأهمية. (يتم ذكر العوامل الثانوية، لكل خطوة، بين قوسين). فلمَنْ تكون الهيمنة؟ تكون للبائع الذي تعمل شخصيته وقدرته على توطيد صلة عاطفية مع العملاء المتوقعين، وتوفير فرص النجاح. ويتم النظر إلى كل العوامل الأخرى عن طريق العملاء المتوقعين من خلال العدسة التي تعطي الانطباع الغريزي لديهم عن البائع.

وما هو الشيء الجدير بالملاحظة هنا؟ **أولًا**، في تناقض صارخ مع رؤية البائع ذات التوجه العقلاني والتي تركِّز على العرض، تُقرّ الرؤية ذات التوجه العاطفي بالعواطف الخاصة بالعملاء المتوقعين على أنها مركزية ومحورية لهذه العملية؛ حيث إنها تجسِّد القوة العاطفية للعلاقة بين فرد المبيعات والعملاء المتوقعين والتي تدفع عجلة المبيعات. وفي حقيقة الأمر، لا يمثِّل العرض عاملًا بارزًا إلى منتصف الطريق في عملية الشراء. **ثانيًا**، فمن الأهمية بمكان ملاحظة أن كافة الأهداف العاطفية المذكورة في الشكل (1.7) تسعى إلى التخفيف من حِدّة الخوف. نعم، إن العملاء المتوقعين يريدون من البائع أن يقدِّم لهم العرض. غير أن الأكثر أهمية حتى من ذلك أنهم يريدون ضمانًا يحمي ويدعم ليس أمانهم فحسب، بل واحترامهم لأنفسهم أيضًا.

والآن، بعد أن وضعنا نموذج عملية الشراء في المكان الصحيح والملائم، فقد آن الأوان لمناقشة ما يتعين عمله لتكوين فريق مبيعات ذكي عاطفيًّا يكون بمقدوره تطبيق ذلك النموذج. ولْننتقل الآن إلى موضوع تعيين الموظفين مباشرة.

تكوين فريق كفء

يتسم أفراد المبيعات المتميزون بالتفاؤل، والمرونة، وتقديم يد العون والمساعدة بصورة رائعة

يتعين عليك لكي تتبنّى نموذج علاقة يرتكز على عملية الشراء أن تركز تمامًا على العملاء المتوقعين، وعواطفهم. وليس بإمكان كل شخص القيام بهذا بصورة جيدة. ومع ذلك، فليس بالمهمة السهلة تحويل خوف العملاء المتوقعين فيما يتصل بإمكانية التأثر السلبي إلى شعور بالراحة. وعليه، فقد تقرِّر الشركة نظريًّا تطبيق هذا النموذج. غير أن السؤال الأكثر أهمية يتمثل فيما إذا كان الأفراد الذين تم تعيينهم لتنفيذ ذلك النموذج مؤهَّلين لهذه المهمة أم لا ؟.

وفي كتاب «تسويقك يمتص» (2005)، يؤكد مارك ستيفينز Mark Stevens على أن 95 ٪ من أفراد المبيعات ليس لديهم في الواقع ما يؤهِّلهم لأن يكونوا بائعين. وفي حقيقة الأمر، فقد بيَّنت اختبارات محلية عديدة أن 50 ٪ من أفراد المبيعات قد فشلوا ببساطة نظرًا لأنه لم يكن لديهم الاتجاه أو السلوك الصحيح (جيتومر Gitomer، 2003؛ أندرسون Anderson وهير Hair وبوش Bush، 1992). وبمعدل دوران turnover [ترك للعمل وتعيينات جديدة] سنوي في بعض فِرَق المبيعات يصل إلى قرابة 70 ٪ ومتوسط معدل دوران للعمل يُقدَّر بحوالي 18 ٪ (هيدي Heide، 1998)، يكون من الصعب حدوث تباين واختلاف: ثمة شيء ما خطأ في حقيقة الأمر.

ويتمثل جزء من الحل في تعيين أفراد مبيعات يكونون على مستوى أفضل من حيث العواطف، ولأسباب ثلاثة أخرى كما يلي:

- أولًا: إن تعيين أفراد مبيعات أذكياء عاطفيًّا أمر مفهوم ومعقول نظرًا لأنهم سوف يحققون مزيدًا من النجاح، ويبقون في العمل لمدة أطول. وبالتالي، سيقللون من الاضطرابات التي تضر بالعلاقة بين الشركة والعميل. ولا يقدِّم كلٌّ من الوئام والألفة يد العون على

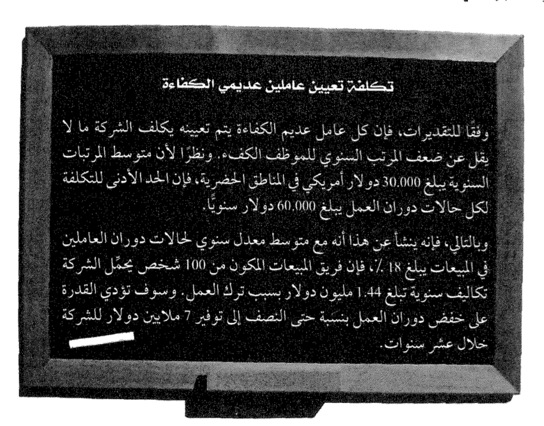
المدى القصير فحسب، بل على المدى الطويل أيضًا؛ لأن الاستمرارية تعمل على غرس مزيد من المصداقية للعلامة التجارية ذاتها.

- ثانيًا: إن للمعدلات المرتفعة من حالات دوران العمل تكلفة عاطفية على أفراد المبيعات الذين يبقون في العمل. ويرجع هذا إلى أن الكثير من الاضطرابات الناشئة عن ترك العمل تضر بالروح المعنوية، وتنال من قوة التماسك الداخلي للشركة.



لتكوين فريق مبيعات ممتاز، فإنه يتعين على الشركة أن تنتقي أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل؛ حيث إن التأكد من أن الأشخاص الذين يتم تعيينهم أذكياء عاطفيًا أمر في غاية الأهمية. ويمكن لقراءة شفرة (كود) الوجه المساعدة في التأكد من عدم قيام الشركة بانتقاء عناصر سيئة، تحدّ بالتالي من ربحيتها في المستقبل.

- ثالثًا: إن للمعدلات المرتفعة من حالات دوران العمل تكلفة مالية باهظة؛ حيث يتعين على الشركات إهدار المزيد من الوقت في تعيين وتدريب أفراد مبيعات جدد. وهو ما يستنزف الموارد البشرية الباقية للقيام بهذه المهمة. (لمزيد من التفاصيل، انظر: «تكلفة تعيين عاملين عديمي الكفاءة» في الشكل التالي).



والآن بعد أن عرفنا أوجه المخاطرة، كيف يمكن للشركات تكوين فريق مبيعات ذكي عاطفيًّا؟ تتمثل الخطوة **الأولى** في الإقرار بأهمية العواطف. وقد أصاب توم رايلي Tom Reilly كبد الحقيقة في كتابه «بيع القيمة المضافة» (2002) حينما قال: إن «البيع مهنة عاطفية؛ حيث تلعب العواطف دورًا كبيرًا في طريقة أداء أفراد المبيعات لمهامهم». وتشتمل العواطف وثيقة الصلة بأفراد المبيعات على **الفخر** بشركتهم وبما يبيعونه، و**الخوف** من الاستجابة الفاترة والرفض وخيبة الأمل أو **السعادة** اعتمادًا على كيفية استثمار فرصهم الخاصة بالمبيعات.

«إِذَا سَمِعْتُمْ بِجَبَلٍ زَالَ عَنْ مَكَانِهِ فَصَدِّقُوا، وَإِذَا سَمِعْتُمْ بِرَجُلٍ زَالَ عَنْ خُلُقِهِ فَلَا تُصَدِّقُوا؛ فَإِنَّهُ يَصِيرُ إِلَى مَا جُبِلَ عَلَيْهِ»[1].

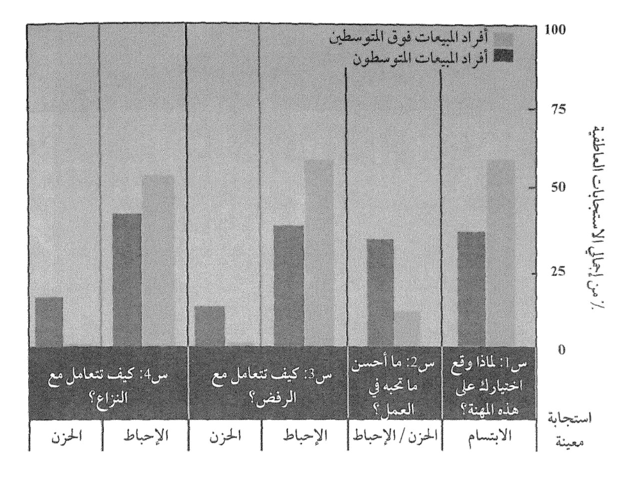
محمد ﷺ

(1) هذا هو نص حديث الرسول ﷺ، كما رواه الإمام أحمد بن حنبل عن أبي الدرداء. ويؤيد هذا الحديث المثل العربي: يزول جبل، ولا يزول طبع. (المترجم).

وعلى حين تتعلق الخطوة **الأولى** بالمنظور أو النهج، تقوم الخطوة **الثانية** بتضمين العاطفة في القرارات الخاصة بتعيين فريق مبيعات. والآن، هيا بنا نلقي نظرة على ثلاث صفات ترتكز على العاطفة سوف يكون لها أبلغ الأثر في تحديد ما إذا كان البائع لديه المؤهِّلات اللازمة للنجاح أم لا:

- **التفاؤل**: يكون البائع الجيد «متفائلًا» على الدوام؛ لأنه من المرجح لشخص ينشر النوع الصحيح من الثقة، والنجاح أن يجعل العملاء المتوقعين يشعرون بـ «**التفاؤل**» أيضًا. ويجسِّد أفراد المبيعات المتحمسون «**الأمل**» الذي يمكنه الانتشار. وسوف تساعد علامات الأمل التي ترتسم على وجوههم أيضًا في مساعدة العملاء المتوقعين بصورة بديهية؛ لأنه من المرجح بدرجة أقل أن تأتي الرؤية المتحجِّرة من شخص يتسم بالتفاؤل.
- **المرونة**: التعامل مع حالات الرفض بالنسبة لأي بائع شرٌّ لا بد منه. ولذلك، فلن يبقى طويلًا في هذا المجال أي شخص لا يتسم بالإصرار والمرونة معًا حينما يتعلق الأمر بالتعاطي والتكيف مع الشدائد والمِحَن.
- **تقديم يد العون والمساعدة**: يتمثل مفتاح النجاح هنا في معرفة نوع التعاطف الذي يعمل على إرساء دعائم الألفة؛ حيث يجعل أفراد المبيعات الماهرون عملاءهم المتوقعين يشعرون بأنهم أصبح لديهم حليف مخلص. ولذلك، فلا بديل عن كون البائع محلًّا للحب والإعجاب، وراغبًا في مد يد العون والمساعدة، وأهلًا للثقة.

ولذلك، حاول العثور على أشخاص يتسمون بهذه الصفات **الثلاث** حتى تتحسن فرص نجاحك بصورة كبيرة. ومما يدعم ويؤيد هذا الزعم أن تقوم بمراجعة نتائج إحدى الدراسات التي قامت بإجرائها سينسوري لوجيك عن طريق قراءة شفرة الوجه الخاصة بالتعابير العاطفية لأفراد المبيعات لصالح شركة توظيف (الشكل 2.7). ويبيِّن الرسم التباينات والاختلافات الموجودة في استجابة الوجه خلال تلك المقابلات الشخصية. وبعد أن تم تجهيز بيانات قراءة شفرة الوجه، أماطت إدارة الشركة اللثام عما إذا كان كل بائع قمنا بقراءة شفرة وجهه يؤدي العمل بمعدل متوسط أو فوق المتوسط أم لا. وتُثبت النتائج أن تتبُّع العواطف استجابةً للأسئلة الخاصة بالتعيين يُعدّ أداة ممتازة للتعرف على المرشَّحين الناجحين للعمل في قسم المبيعات.



الشكل 2.7: التفاؤل، والمرونة، وتقديم يد العون والمساعدة: الصفات الثلاث للبائع الممتاز.

يبيّن هذا الرسم نتائج قراءة شفرة وجوه أفراد المبيعات المرشحين للعمل بشركة توظيف. فما الذي تبيّنه لنا تلك الاستجابات العاطفية؟

- التفاؤل: يثير السؤالان الأول، والثاني التفاؤل بطرق معاكسة. بالنسبة للسؤال الأول، فإنه يُثير مستوى عاليًا من الابتسام لدى الأشخاص الذين يكون معدل أدائهم فوق المتوسط. وبالنسبة للسؤال الثاني، فإن هاتين العاطفتين السلبيتين تتسمان بأداء عالٍ يزيد بمقدار مرتين بالنسبة لأفراد المبيعات ذوي المعدل المتوسط. وهو ما يبيّن ازدواجيتهم نحو الوظيفة.
- المرونة: تميط النتائج الخاصة بالسؤال الثالث اللثام عن أن أفراد المبيعات ذوي المعدل فوق المتوسط يرغبون في التقدم (وبالتالي، درجة إحباطهم عالية) ولا ييأسون (درجة حزنهم منخفضة)؛ لأن الرفض لا يزعجهم.
- **تقديم يد العون والمساعدة: تتشابه النتائج الخاصة بالسؤال الرابع بصورة مماثلة مع تلك الخاصة بالسؤال الثالث نظرًا لأن أفراد المبيعات ذوي المعدل فوق المتوسط يعملون خلال النزاع أو الخلاف (درجة إحباط أعلى قليلًا)، ولا يتركونه يُوهن عزمهم (درجة حزن منخفضة). وهنا يتمثل مفتاح النجاح في أن الخلاف أو عدم الاتفاق لا ينبغي أن يقود إلى الشعور بفقدان الأمل.**

النتيجة: تعمل قراءة شفرة الوجه بالفعل على تحديد الفائزين.

وحتى بدون حاجة إلى التأكيد على فائدة قراءة شفرة الوجه، فإنه من المفيد أن يتم تفسير المزاج العاطفي عند تعيين العاملين. وعلى سبيل المثال، فقد كانت القوات الجوية الأمريكية تقوم بفصل 25 ٪ من العاملين لديها من الخدمة سنويًّا بسبب عجزهم عن الوفاء بالحصص الخاصة بالمتطوعين فيها (شوارتز Schwartz، 2000). ثم قامت القوات الجوية بإضافة اختبار للتعيين يقوم بفحص خمسة عوامل مترابطة من الناحية العاطفية. وهي: **الحزم**، و**التعاطف**، و**السعادة**، و**الوعي الذاتي**، و**حل المشكلات**. وفي غضون عام، انخفض معدل الفشل في التعيين الصحيح للعاملين إلى 2 ٪. ونتيجة لذلك، بدأت القوات الجوية في توفير ما يربو على مليونيْ دولار أمريكي من تكاليف التدريب سنويًّا. وفي الوقت ذاته، فقد مكّنها هذا أيضًا من تحقيق أهداف التوظيف بمزيد من الكفاءة.

وفي النهاية، يمكن القول إن القيام بصورة صحيحة بتعيين العاملين وتشجيع أفراد المبيعات الذين يتسمون بالحساسية العاطفية على استخدام ذكائهم العاطفي مع العملاء المتوقعين سوف يضمنان أن يتكون فريق مبيعات الشركة من أشخاص قادرين على الاستمتاع بما يقومون بعمله. ولسوف يقود هذا المسار إلى تحقيق فائدتين كبيرتين، هما: **أولًا** إشاعة إحساس بالفخر والاعتزاز داخل الشركة، و**ثانيًا** بثّ مشاعر الثقة والارتياح والطمأنينة في نفوس أولئك الذين يشترون ما يقوم أفراد المبيعات بعرضه.

الاتحاد: الإبقاء على العميل المتوقع

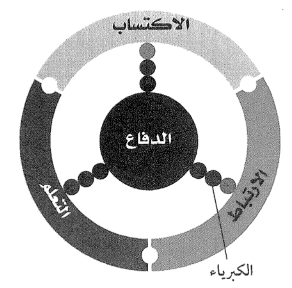
خلاصة الأمر: ينبغي دومًا على أفراد المبيعات التفاعل مع العملاء المتوقعين بطريقة ترسّخ مبادئ المساواة والإنصاف. ثم إذا ظهرت صعوبات، فإنه يكون هناك قدر كافٍ من الثقة والألفة لاستمرار العلاقة المتينة بين المشتري والبائع. ويُلقي هذا المبحث الضوء على كيفية التعامل مع هذه العلاقة، بدايةً من النهج الذي يجب اتباعه حتى الخطوة الخاصة بالتفاوض في عملية الشراء. وتشتمل الحقائق الأكثر أهمية على «**سلسلة الشراء الكبرى**» (كيفية قياس اهتمام العميل المتوقع)، و«**عبور المخاوف المتوقعة**» (العوامل التي تساعد على الإقناع).

أسس عامة:

- ترتكز كل من القدرة، والعزم على سداد الفاتورة على العواطف في أغلب الأوقات.
- أساس التقديم الناجح ليس هو العرض، ولكنه توطيد العلاقة التي تنشأ عنه.
- تكون التفسيرات الراسخة لمقاومة العملاء المتوقعين ذات طبيعة عاطفية دائمًا.

العاطفة والحوافز:

يكون «الكبرياء» ممكنًا فقط حينما لا يشعر العملاء المتوقعون كما لو أنهم قد تم «بيعهم» أو دفعهم رغمًا عنهم في عملية شراء غير جيدة. ويؤدي الخوف من ممارسة ضغط على العملاء المتوقعين إلى جعلهم يتحصَّنون خلف حواجز تحميهم. وهو ما يفسِّر السبب في أن «الدفاع» هو الحافز الرئيسي هنا. غير أنه في الوقت ذاته، يسعى العملاء المتوقعون كذلك إلى «الارتباط» بأفراد المبيعات الذين يأملون في أن يكونوا في صفِّهم.



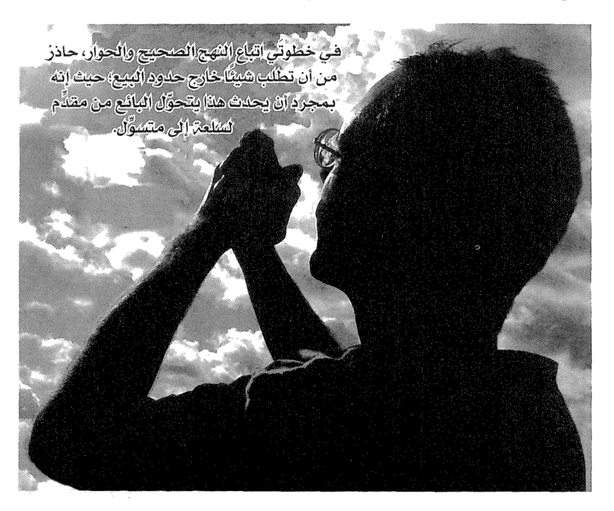
اتباع النهج الصحيح والحوار في عملية الشراء

ترتكز كل من القدرة، والعزم على سداد الفاتورة على العواطف في أغلب الأوقات

هناك أهمية كبيرة لكلٍّ من تعيين، وتدريب أشخاص يتمتعون بالذكاء العاطفي. لماذا؟ من وجهة نظر العميل المتوقع، فإن خطوتَي اتباع النهج الصحيح والحوار تكونان غير مريحتين نظرًا لأن التغيير يمكن أن يكون مروِّعًا. وخلال هاتين الخطوتين يسأل العملاء المتوقعون أنفسهم: «لماذا ينبغي علينا الالتقاء بشخص جديد؟ لماذا ينبغي علينا القيام بالتغيير؟». وغالبًا ما يكون «**الخوف**» هو استجابتهم العاطفية اللاواعية.

وقد يرغب العملاء المتوقعون في إخفاء حالة عدم الارتياح حتى عن أنفسهم، وعن البائع باللجوء إلى **التبرير العقلاني** كأن يُقنعوا أنفسهم بأنه ليس عرضًا جيدًا أو أن سعره غير مناسب أو أن توقيت الشراء غير مناسب. وبالتالي، فإنهم يقاومون هذا اللقاء. ولذلك، يتسم أفراد

المبيعـات المهـرة في التخفيف من وطـأة هذا الخوف بالتحـرر من التوتـر، وبالتفاؤل. وخلال الحـوار، فإنهم يُعلون من شـأن القيمة. ولذلك، يُنظر إليهـم على اعتبار أنهم يقدِّمون يد العون والمساعدة، ويتسمون بكلٍّ من الثقة والقدرة على التمييز. وهم يحافظون على وقتهم وجهدهم عـن طريـق عمل التقييـم العقلاني، والعاطفي جنبًـا إلى جنب عند الـشروع في عملية الشراء. ويتعـين أن يتمثـل الهدف النهائي في تمييز قدرة العميل المتوقع على السـداد، وعزمه على ذلك. ومثلما يرغب العملاء المتوقعون في معرفة الشركة التي تقف خلف البائع، فإنه يتعين بالمثل على البائع معرفة الموارد المتاحة لدى العميل المتوقع لاجتذابها.



تكون القدرة على السداد مسألة مباشرة وعقلانية بصورة كبيرة، ولكن ليس بصورة كاملة؛ لأنها مسألة تتعلق بموارد ميزانية المشتري، وسلطته على إنفاقها. ومن ناحية أخرى، فقد يبدو أن العزم على السداد يكمن في **القشرة الحديثة للمخ** Neocortex حيث يضرب بجذوره العميقة في

الجزء العقلاني من المخ، ولكنه في الواقع ذو طبيعة عاطفية. ومما يساعد البائع على تقييم الجوانب العاطفية لكسب عميل متوقع هو ما أسمِّيه «سلسلة الشراء الكبرى» (انظر: الشكل 3.7).

ما هي «سلسلة الشراء الكبرى» هذه؟ إنها خريطة لعملية شراء ترتكز على حقيقة مؤداها أن كل عرض من عروض البيع يتضمن سلسلة ذات طول أكبر أو أقصر، وذات وزن عاطفي أثقل أو أخف. فعلى سبيل المثال، للسيارة سلسلة شراء تكون ذات طول أكبر وذات وزن عاطفي أثقل مما للموزة. ويرجع هذا إلى أنه يتم شراء الموزة بصورة أكثر تكرارًا من السيارة. ولذلك، تتسم بأهمية مالية وعاطفية أقل من نظيرتها الخاصة بشراء سيارتك القادمة.

وتقوم السلسلة بتقسيم «**الارتباط العاطفي**» الذي يشعر به العملاء المتوقعون نحو وضعهم الحالي إلى خمس خطوات يتم وصفها بأنها الدائرتان اللتان تتشكل السلسلة منهما معًا. ولكل عرض من العروض سلسلته الفريدة الخاصة به. ولكن في الوقت ذاته، يكون كل عرض متماثلًا من حيث أن العميل المتوقع يتحرك خلال هذه الخطوات الخمس لأي عرض يقوم بدراسته.

وسوف يساعد فهم آليات السلسلة البائع على استيعاب الحقائق العاطفية للعميل المتوقع في كل واحدة من تلك الخطوات الخمس الموجودة في الدائرة. وتقوم السلسلة بتوضيح الارتباط العاطفي، ومستوى الاهتمام الذي يشعر به العميل المتوقع نحو تقديم العرض. وكأي إستراتيجية عاطفية، فإنها تكشف عن بائع بمقدوره العمل على تسهيل إثارة العميل المتوقع على نحو أقرب إلى السلوك المرغوب فيه؛ ألا وهو اتخاذ قرار الشراء.

ولذلك، لا تتداخل أو تتقاطع دائرتا السلسلة إلا في خطوة الشراء. ومن هنا، يتحرك العميل المتوقع إما للوراء عبر **دائرة الفرصة** أو عبر **دائرة الرضا**. ولكلتا الدائرتين إستراتيجية مميزة للنجاح. غير أنه يتم ربطهما بالحقيقة التي مفادها أن الشراء يعتمد اعتمادًا أساسيًّا على إنجاز الوعد بتوفير أسباب السعادة.

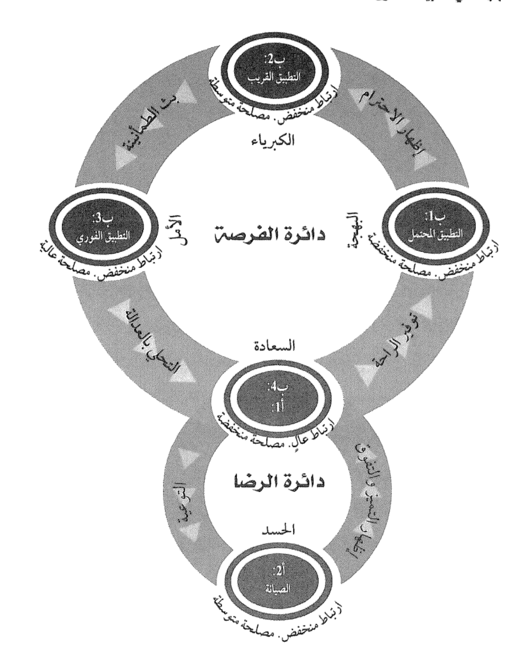
وتكون دائرة الرضا قصيرة، ولا يمكن تطبيقها بشكل عام على المبيعات الجديدة. ويرجع هذا إلى أن العملاء المتوقعين إما أن يشعروا بالارتياح فعلًا نحو ما قاموا بشرائه أو أنهم يريدون أن يشعروا بالارتياح نحوه لكي لا يتشككوا في صحة قرارهم الخاص بالشراء. ومن الناحية

العاطفية، فنادرًا ما يكون هذا الاختلاف ذا أهمية. والمحصِّلة النهائية أن هؤلاء العملاء المتوقعين لن يميلوا إلى دراسة عرض جديد نظرًا لأنه يتم عاطفيًّا استثمارهم فيما يتم اختياره بالفعل. ويُعدّ إبلاغهم بأنهم قد اختاروا البديل الخاطئ مساويًا لتهديد هُويتهم (إننا خاسرون!)، وكذلك تقويض مكانتهم في أعين الآخرين. وعليه، فلا تقربْ هذا الخط الأحمر.

وبعد ذكر هذا، فإن لدائرة الرضا مرحلتين تتضمنان حقائق عاطفية مختلفة نوعًا ما (الشكل: 3.7). وهنا تبيِّن مرحلة «الشراء» (النقطة أ1) أن العملاء المتوقعين قد اشتروا توًّا أحد العروض. وعليه، فهناك فرصة محدودة جدًّا أو معدومة لإثارة عاطفة الحزن. ونتيجة لذلك، فإنه لا يمكن في الواقع للبائع إلا أن يقدِّم عرضًا بديلًا كنوع من أنواع توعية العميل؛ لأنه من الناحية العاطفية ليست هناك إستراتيجية قابلة للتطبيق أفضل من أن تكون كريمًا، وصادقًا في أمنياتك لأولئك العملاء المتوقعين بتحقيق السعادة بالعرض الذي ينفعهم. وبهذه الطريقة، يكون البائع بمنزلة صديق. وقد يقوم العميل بادخار كل عواطفه لذلك الصديق في المستقبل.

ولا تكون النقطة (أ2) في دائرة الرضا إلا أكثر قليلًا من حيث الوعود المبشِّرة التي تقدمها عن المبيعات. وفي مرحلة «الصيانة»، يتمثل الاختلاف هنا في أن بعض الوقت قد مضى منذ إتمام الشراء. وعليه، فإنه على حين يظل هؤلاء العملاء المتوقعون سعداء باختيارهم، إلا أنهم قد يكونون أقل التزامًا عاطفيًّا به نظرًا لأنهم أصبحوا يدركون بأنفسهم حدود ذلك الاختيار بالنسبة لهم.

ولا ينبغي على البائع إلحاق خيبة الأمل بالعملاء. ولذلك، في النقطة الخاصة بالصيانة في دائرة الرضا، فإن أقصى ما ينبغي على البائع أن يسعى إلى تحقيقه عاطفيًّا يتمثل في إيجاد درجة بسيطة من الشعور بالحسد لدى هؤلاء العملاء المتوقعين. وقد يشعرون بأن العرض البديل الجديد الذي يقدِّمه البائع يمكن أن يكون متميزًا. غير أنه لا ينبغي السعي إلى إتمام صفقة بيع صعبة، وإلا فسوف تتمثل النتيجة العاطفية في أن البائع سوف يصوِّر نفسه بأنه احتكاري (مدمِّر للثقة) وحامل للأخبار السيئة بصورة كبيرة لدرجة أن هؤلاء العملاء المتوقعين قد اتخذوا من قبل قرارًا خاطئًا بالشراء (إثارة الحزن الناجم عن ندم المشتري). وهذه نهاية مأساوية لأن المشترين سوف يتجنبون الألم وقتما وأينما وُجد بكل الطرق الممكنة.



الشكل 3.7: سلسلة الشراء الكبرى: المراحل والعواطف وثيقة الصلة بكلٍّ منها.

في دائرة الرضا، يتم ربط الأشخاص بالوضع الراهن ماليًّا وعاطفيًّا. وبالنسبة إلى أولئك الذين قاموا مؤخرًا بالشراء (أ1) قُمْ بتوعيتهم، ولكن لا تسعَ إلى ما هو أكثر من ذلك. وتختلف الصيانة (أ2). وهنا، قُمْ بلطف بتوضيح تميز العرض لإثارة الحسد الذي قد يقود إلى تحقيق مبيعات مستقبلية.

وفي دائرة الفرصة، قُمْ بتوفير الراحة (ب1) وإظهار الاحترام (ب2) وبث الطمأنينة (ب3) لأجل الارتقاء بالإنصاف العاطفي، وإتمام الصفقة (ب4). وخلال ذلك، قُمْ بغرس البهجة والفخر والأمل في العملاء المتوقعين. ولكن، احرصْ بصورة خاصة على التحلِّي بالعدالة كي يثق العملاء المتوقعون في أن تجربة الشراء الخاصة بهم سوف تكون تجربة سعيدة.

وعلى النقيض من هذا، فإن دائرة الفرصة أطول ـ وإن كانت أكثر تفاؤلًا إلى حدٍّ بعيد ـ من حيث قدرة البائع على الاتصال عاطفيًّا مع العملاء بناءً على شروط مواتية وجيدة لبناء علاقة قوية، وإتمام صفقات بيع جديدة. وهنا، فإن الدائرة تتألف من أربع نقاط بناءً على الدرجة التي يكون فيها قرار الشراء وشيكًا.

وفي هذه الحالة، فإن النقطة النهائية (ب4) هي مرةً أخرى **مرحلة الشراء**. وما أن يتم عمل ذلك حتى يصبح السؤال هو ما إذا كان العميل المتوقع يحس بالرضا عن الشراء أم لا؟. وإذا كانت الإجابة «نعم»، فإن هؤلاء العملاء المتوقعين يبدؤون في التحرك داخل دائرة الرضا. وبالنسبة للبائعين الذين يكون بمقدورهم أن يجتذبوا عميلًا متوقعًا هنا، فإنه تكون لديهم فرصة ممتازة لتحقيق تكرار في المبيعات إذا ما استمروا في الاهتمام بهذه العلاقة. غير أنه إذا لم يتم تحقيق الرضا، فإن العميل المتوقع يرتد من جديد إلى دائرة الفرصة. ومن سوء الحظ أنه من المرجح بصورة كبيرة أنه سوف تكون هنالك فرصة لبائع مختلف.

قبل الشراء، ها هي المراحل الثلاث الأخرى في دائرة الفرصة:

- **التطبيق المحتمل**: على اليمين في النقطة (ب1)، فإنه إما ألّا تكون لدى العملاء المتوقعين حاجة فورية مُلحّة وإما ألّا يكونوا حتى الآن قد عزلوا أنفسهم عاطفيًّا عن العرض الذي لم يُرضهم تمامًا. وأيًّا ما كان الأمر، فإن هدفهم يتمثل في إشباع حاجتهم إلى الشعور بالراحة خلال خطوة الاقتراب. وسوف يعرف البائع الذكي عاطفيًّا أن العملاء المتوقعين في هذه النقطة من الدائرة يشكِّلون فرصًا محدودة الآن. ومن الناحية العاطفية، فإن أقصى ما ينبغي السعي إليه يتمثل في إثارة إما البهجة فيما يمكن للعرض البديل الجديد أن يحقِّقه أو الارتياح لوجود بديل قابل للتطبيق.
- **التطبيق القريب**: في النقطة (ب2) يتم إعداد العملاء المتوقعين عاطفيًّا كي يتجاوزوا خطوة الاقتراب، ويصلوا إلى خطوة الحوار. وقد يحتاجون ـ أو يريدون ـ حلًّا جديدًا في المستقبل غير البعيد جدًّا، غير أنهم ليسوا موجودين هناك حتى الآن. أما الآن، فإن ما يريدونه أكثر من العرض الذي يقوم البائع ببيعه يتمثل في إظهار الاحترام من جانبه نحوهم. وفي المقابل، فإنهم يقومون حينئذ بتعميق احترامهم للبائع الذي يستثمر وقته وجهده للتعرف عليهم، وبالتالي إرساء دعائم العلاقة وبنائها، وليس ببساطة مجرد

السعي لإتمام صفقة بيع سريعة. ومن الناحية العاطفية، يتمثل سرّ النجاح هنا في العزف على وتر إحساس العميل المتوقع **بالكبرياء**.

- **التطبيق الفوري**: مع وجود مصلحة أو حاجة مُلحّة (ب3)، فإنه يمكن اصطحاب العملاء المتوقعين مباشرة عبر خطوتَي الاقتراب والحوار وصولًا إلى التقديم. ولا يعني هذا أن البائع لا يمثِّل نقطة محورية مهمة أو أنه لا يتعين أن يتم ترسيخ الارتياح والاحترام. فعلى الرغم من أن تلك العوامل ذات أهمية، إلا أن الحقيقة تتمثل في أن العملاء المتوقعين سوف يكونون منفتحين على معرفة المزيد عن العرض فورًا. أما بالنسبة إلى ضمان أن يقوم كلٌّ من البائع والشركة والعرض بالتحقق بصورة حسنة من أنهم يعملون جميعًا جنبًا إلى جنب بصورة منتظمة، فإن هذا سوف يصون «الأمل» الذي يميل العملاء المتوقعون إلى الإحساس به.

وحينما نضع الشراء نُصب أعيننا (ب4)؛ حيث يصل إيمان العملاء المتوقعين بالعدالة إلى أقصاه خلال التفاوض على العوامل الخاصة بالسعر والتوقيت، فإن هذه هي المراحل الأربع لدائرة الفرصة. لاحظْ كيف ترتبط هذه المراحل الأربع كذلك بالخطوات الأربع الأولى في عملية الشراء. وكذلك، لاحظْ أهمية الاحتفاظ بإحساس **بالحنين** لدى العملاء المتوقعين. وتلك هي الصورة الكلية الشاملة. ولكن نظرًا لأن التركيز حتى الآن يكون منصبًّا على خطوتَي الاقتراب والحوار، فإنه ينبغي أن يتم استحداث اعتبارَيْن إضافيَّيْن قبل الانتقال إلى التقديم.

يتمثل **الأول** في أهمية توجيه الأسئلة (الشكل 4.7). نعم، لأن البائع الذكي عاطفيًّا يقوم باستخدام الأسئلة لأجل التمييز الفوري لمكان وجود العملاء المتوقعين ـ عمومًا ـ بصورة حقيقية. غير أن ذلك الشخص نفسه سوف يقوم كذلك باستخدام الأسئلة لأجل اكتشاف مواضع الألم بالنسبة لكل عميل متوقع. وعند الكشف عن المشكلات الكامنة في الوضع الراهن، يصبح من المرجح بصورة أكبر أن يكون العملاء المتوقعون من الناحية العاطفية متيقظين لإمكانية إيجاد حل جديد بأنفسهم أكثر جدوى على ما يبدو. ويمكن القول هنا بإيجاز إن الأسئلة الوجيهة تحرِّك العملاء المتوقعين عبر دائرة الفرصة بصورة أكثر سرعة، ودقة؛ حيث تصبح الرغبة الكامنة إمكانية قوية تنتظر التنفيذ.

الشكل 4.7: قوة توجيه الأسئلة.

الوقت متأخر جدًّا لتوجيه الأسئلة في نقطة التفاوض على صفقة بيع؛ ذلك أنه كلما كان الوقت مبكرًا كان ذلك أفضل. وتبيِّن البحوث أن الذين يعقدون الصفقات الرابحة يقومون بتوجيه ما يربو على ضِعف عدد الأسئلة التي يوجِّهها أقرانهم الأقل كفاءة، وفعالية (راكهام Rackham، 1989).

نسبة الأسئلة في كلام المفاوضين

المفاوضون المهرة	متوسط عدد المفاوضين
٪ 21.3	٪ 9.6

ويتمثل الثاني في أن السرعة التي ينتقل بها العملاء المتوقعون عبر دائرة الفرصة سوف تتأثر بالمثل اعتمادًا على ما إذا كان البائع الذكي عاطفيًّا سوف يجعل العملاء المتوقعين يركِّزون على حاجاتهم أو رغباتهم خلال خطوتَي الاقتراب والحوار أم لا (الشكل 5.7). ما هو الفارق بين الحاجة والرغبة؟ تتسم الحاجة بأنها أكثر عقلانية عل حين تتسم الرغبة بأنها عاطفة محضة. هل خمَّنْتَ أيًّا منهما سوف يدفع لها العملاء المتوقعون أكثر؟ نعم، إجابتك صحيحة، إنه إشباع الرغبات الذي يجلب معه تحقيق الطموحات والتطلعات.

الحاجات	الرغبات
في مقابل	
الهواء	السموات الزرقاء
الشقة	قصر مُنيف

الشكل 5.7: الحاجات والرغبات ليستا وجهين لعملة واحدة.

ما هو الفرق بين الحاجات والرغبات؟ إنه العاطفة. وما هو الشيء الأكثر جاذبية: الملّاحة أم الحافة المملَّحة قليلًا من كأس مارجاريتا مثلَّجة؟

وتتمثل المحصِّلة النهائية خلال خطوتَي الاقتراب والحوار في عمل الجزء الأول من المعادلة التي تنطبق على عملية الشراء بكاملها:

- قُدْ بالرغبات.

- اتبعْ غيرك بالقيمة.
- اختمْ بالسعر.

وأيًّا ما يحدث خلال الخطوتين الأوليين من خطوات عملية الشراء، فإن البائع الذكي عاطفيًّا سوف يتذكر حقيقة أخرى، ألا وهي: لا تسعَ أبدًا لاختراع «**حاجة**». لماذا؟ لأنك بذلك ستظل تدور في حلقة مفرغة إلى الأبد؛ حيث يعرف العملاء المتوقعون الظروف الخاصة بهم بصورة مثلى أكثر منك. وعليه، فلا تسعَ إلى تحقيق ما تظن أنه في صالحهم رغمًا عنهم فضلًا عن أن هذ ليس سلوكنا مع أصدقائنا في بداية علاقتنا بهم.

والآن بعد أن ناقشنا دائرة الفرصة من خلال علاقتها بالرغبات، هيا بنا نركِّز على ترسيخ القيمة خلال خطوة التقديم.

خطوة التقديم في عملية الشراء

أساس التقديم الناجح ليس هو العرض، ولكنه توطيد العلاقة التي تنشأ عنه

دائمًا ما تُلقي العوامل العاطفية بظلالها على خصوصيات العرض. ولذلك، بالنظر إلى الكيفية التي يتم بها غالبًا تدريب أفراد المبيعات بواسطة شركاتهم، فإنهم يرتكبون خطأ الاندفاع في التأكيد على الجانب المنفعي العقلاني من العرض. وعند قيامهم بذلك، فإنهم يفقدون فرصة قيِّمة للفهم الأفضل للعميل المتوقع، وبالتالي التأثير عليه عن طريق الإنصات إلى مخاوفه. ومن بين تلك المخاوف الحكم العاطفي على الدرجة التي يشعر عندها العميل المتوقع بالراحة أو الرغبة في مواصلة التفاعل مع البائع.

ولوضع التقديم ذاته في هذا السياق، قُمْ بدراسة **عوامل التأثير الستة** التي حدَّدها عالم النفس آر. بي. سيالديني R.B. Cialdini (على النحو الذي بيَّنه المؤلف أوشانيسي O'Shaughnessy، 2003). ومن بين هذه العوامل الستة، يوجد أربعة ذات طبيعة عاطفية على حين أن الاثنين المتبقيين أكثر عقلانية، وسوف تتم دراستهما لاحقًا. وفيما يلي العوامل العاطفية الأربعة:

- الحب: سوف يركِّز العملاء المتوقعون في البداية على ما إذا كانوا يستمتعون بوجود البائع أم لا، بمعنى ما إذا كانوا يحبون الشخص الذي يقف أمامهم أم لا. وعلى مدار

الاجتماعات اللاحقة، فإذا ما كانت التفاعلات داعمة وممتعة، فسوف تنمو الألفة وتزداد درجة الحب. غير أنه في البداية، يكون العملاء المتوقعون متيقظين ـ بل وحتى قلقين ـ ولذلك، يتعين جعلهم يشعرون بالراحة. وتكون إمكانية نيل الحب والإعجاب وثيقة الصلة بصورة خاصة خلال خطوة الاقتراب حينما يكون ترسيخ الشعور بالراحة لدى العميل المتوقع أمرًا مهمًّا، وحيويًّا.

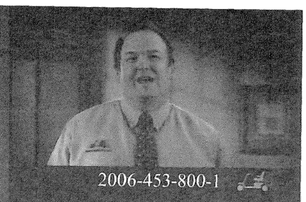
وتتمثل المؤثرات العاطفية الثلاثة الأخرى في التوافق، والمشاركة، والاتساق. وعلى حين أنها تظهر خلال خطوة الاقتراب، إلا أنها تصبح في الأعم الأغلب محل تركيز العملاء المتوقعين خلال خطوة الحوار. وهي تتألف من:

- **التوافق**: يخالف الصواب برامج التدريب التي تذكر لأفراد المبيعات أن «يعكسوا» و«يحاكوا» لغة الجسد الخاصة بالعملاء المتوقعين بنسبة النصف. وفي النهاية، يتمثل الشيء الأكثر أهمية في تحديد وكذلك احترام **منظومة المعتقدات** الخاصة بالعميل المتوقع. تذكَّرْ أنه ليس هناك شيء أكثر فِطرية أو أشد عاطفية بصورة عميقة من رؤية الإنسان للعالم. ولذلك، يعد التفاعل مع معتقدات العميل المتوقع بطريقة محترمة ضرورة أساسية نظرًا لأن الناس يشعرون بالراحة والحب نحو أولئك الذين يحبونهم.
- **المشاركة**: بالإمكان تعزيز كلٍّ من الحب والتوافق من خلال تقديم المعروف أو العلامات الصغيرة الدالة على المجاملة، والاحترام التي تحفز على المشاركة مع العملاء المتوقعين. ولذلك، لا يشعر الناس بأن ردّ المعروف مجرد التزام اجتماعي فقط؛ لأن قيامهم بهذا يجعلهم يشعرون بالراحة كذلك. وعبر تلك الأعمال المعبِّرة عن الكرم المتبادل، فإنه يمكن لكل أفراد المبيعات الأذكياء عاطفيًّا أن يضيفوا «قوة داعمة» تأخذ بيد العلاقة الناشئة.
- **الاتساق**: هناك أهمية كبيرة للاتساق نظرًا لأنه خلال المقابلات القليلة الأولى، فلا يزال العميل المتوقع يسعى لتحديد هُوية البائع كفرد من الناحية الحقيقية. وسوف تساعد الطريقة المتسقة على زيادة الارتياح في الاعتقاد بأن الشخصية الموجودة سوف تظل بلا تغيير بمجرد أن يتم توقيع الصفقة، وأن يصبح من المحتمل أن تكون خدمات الدعم المطلوبة موضع ترحيب. ويبيِّن الاتساق الأمانة، والاستقامة. وعلى هذا النحو،

فإنه يحدد كذلك صفة الضمان التي سوف تجعل التقديم ذاته أكثر كفاءة وفعالية وتأثيرً إلى حدٍّ بعيد.

ما هو المناظر لفرد مبيعات شخصية؟ إنه متحدث رسمي باسم إحدى الشركات يظهر في إعلان تجاري تليفزيوني بأسلوب الردود المباشرة. وفي تلك الأشكال، فإن لغة الجسد التي تدعم الرسالة تكون ضرورة ملحة.

وفي العمل، فقد درسنا وتدبرنا أمر هذا البرنامج «زا سكووتر ستور» حيث تمثل هدفه في تحليل ردود المشاهدين على الإعلانات التجارية من أكبر شركة في أمريكا لإنتاج دراجات المعاقين والكراسي المتحركة للأشخاص العاجزين عن الحركة. ويوجد على اليمين مؤسس الشركة ورئيس مجلس إدارتها دوج هاريسون مستخدمًا ابتسامته ببراعة لإظهار المتعة التي تهدف شركته لجلبها إلى العملاء عن طريق استعادة قدرتهم الحركية، واستقلالهم.





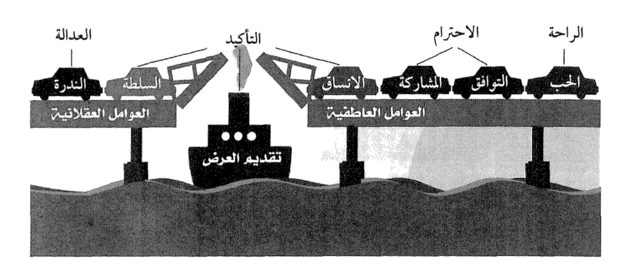


ويمكن بالمثل توجيه النقد لعروض المبيعات، وأساليب التوصيل عن طريق قراءة شفرة الوجه لتحديد أحسن الأعمال في تحقيق القبول والمشاركة العاطفية من العملاء المتوقعين.

نسخة الإعلان:

«أهلًا بكم، أنا دوج هاريسون.. واسم زوجتي سوزانا.. وقد بدأنا «زا سكووتر ستور» لأننا نعتقد أنه من حق كل شخص الاستمتاع بالحياة إلى أقصى درجة».

تصوَّرْ أن هناك مكافئًا أو مسـاويًا لمطالبة عميلك المتوقع بالإنصات لتقديمك، واتخاذ قرار بشراء المنتج الذي تعرضه. إنها مثل مطالبته بعبور جسر يمكن اعتباره خطرًا. وهو سيناريو غير محتمـل الحدوث، غير أنه سـيناريو مفيد لإيضاح ما نرمي إليه هنـا؛ لأنه عند مواجهة قرار مثل قرار الشراء، فإنه ينبغي أن تقول غالبية غرائز الإنسان «لا»، وذلك ما لم توجد حالة أو حالتان تؤديـان إلى العكـس. تتمثل الأولى في أن الجسر هو الوسـيلة الوحيدة الموجـودة لعبور العملاء المتوقعـين إلى المـكان الذي يرغبون في الذهـاب إليه. وتتمثل الثانية في أن هناك خطرًا وشـيكًا، ولذلك، يتعين عليهم أن يعبروا الجسر كي يظلوا على قيد الحياة.



الشكل 6.7: عبور المخاوف المتوقعة، وعوامل التأثير الستة.

يتضمن عبور المخاوف المتوقعة الانتقال من العوامل العاطفية إلى العوامل العقلانية عن طريق التقديم. ولأجل القيام بذلك بصورة ناجحة، فإنه يتعين على البائع أن يركِّز بدرجة كافية على كافة عوامل التأثير الستة (التي رمزنا لها بالسيارات) وأن يتمكن من التعاطي مع الحاجات العاطفية للعميل المتوقع (على النحو المبيَّن أعلى السيارات). وإذا ما استطاع البائع الاحتفاظ بالوعي العاطفي على مدار هذه العملية بالكامل، واستطاع جعل العميل المتوقع يشعر بالأمان، فإنه سوف يكسب عميلًا مواليًا ومخلصًا.

وفيـما يـلي نوضِّح السـبب في اختيار هـذه الاسـتعارة الخاصة بالجسر (الشـكل: 6.7). نعـم، هناك أهمية قصوى للتقديم الرسـمي للعرض؛ حيث يكـون العبور الفعلي للجسر ـ وهـو غـرض التقديـم ذاته ـ بالنسـبة للعميل المتوقع بمثابـة قرار عاطفي سرعـان ما يُقْدِم

علـى اتخـاذه. ونظرًا لأنه يتم اتخـاذ هذا القرار كذلـك بصورة بديهية، فإنـه يتعين على أفراد المبيعـات عدم إجبـار العميل المتوقع على العبـور قبل أن يكون مسـتعدًّا لذلك. غير أنه ما أن يتم عبور الجسر، فإن هذه الحركة تبيِّن أنك قد وضعت حجر أسـاس العدالة العاطفية، وأن عميلـك المتوقع مسـتعد للإنصـات لتبريراتك العقلانية التي كثـيرًا جدًّا ما تكون هي الجوانب الفعلية الوحيدة لتقديم المبيعات.

توجد فائدة مزدوجة لتبادل الآراء فيما يتعلق بالإنصات إلى العميل المتوقع، والتعاطف معه (بناء الثقة). ولا يساعد هذا البائع على تكييف التقديم للحاجات والرغبات حسب طلب العميل المتوقع فحسب، ولكنه يبدأ كذلك في ترسيخ القيمة لديه. لماذا يتحقق هذا؟ بعيدًا عن أنه يتم ترسيخ القيمة بطريقة عقلانية، فإن **القيمة تُعدّ في المقام الأول فكرة عاطفية**. ولذلك، يتم تقييم القيمة بصورة ذاتية. ولسوف تنتقل الثقة التي غرسها البائع في وجدان العميل المتوقع إلى غرس الثقة في قيمة العرض. وإضافةً إلى هذا، فإن وضع قيمة العرض في إطار من الثقة سوف يساعد في خطوة التفاوض التالية.

ولحماية القيمة المبنية على العميل وتعزيز العلاقة به على المدى الطويل، فسوف يظل البائع الذكي يركِّز على العميل المتوقع خلال التقديم. وسوف يؤدي فعل ذلك إلى تقليل الأخطاء بثلاث طرق، هي:

- أنه يقلِّل إلى مستوى الحد الأدنى من فرصة أن يتحوَّل العملاء المتوقعون عما لا يرغبون فيه من الناحية العاطفية نظرًا لأن التفاعل يظل يؤكِّد على رغباتهم، ومصالحهم.
- أنـه يجعل مـن المرجح بصـورة أقل أن يبـدو العرض مثـل «النزهة الترويحيـة» للعملاء المتوقعـين نظرًا لأنه سـوف يتـم الإبقاء عـلى احتياجاتهـم، وقدرتهم على السـداد ماثلة على الدوام.
- أنه يساعد في تجنُّب السلبية فيما يتعلق بالعروض المنافسة. وهو ما سوف يزيد من مستويات الراحة. ولذلك، ترتكز العلاقة القابلة للنمو على المدى الطويل على الإيجابيات. وتُعتبر السلبية بمثابة انقطاع للتواصل بين الطرفين نظرًا لأنها تهدِّد بتقويض نبرة الاحترام التي تم التوصل إليها بصورة نموذجية خلال خطوة الحوار.



تذكَّرْ أن السرد يؤدي إلى وصف الخواص المادية المحسوسة. ولذلك، فهو عقلاني أكثر مما ينبغي. ويؤدي البيع إلى مسّ الذات الداخلية للعميل المتوقع بالفوائد والمزايا العاطفية للعرض، والقيام بذلك بدوافع شخصية.

وتتسم كافة عوامل التأثير الستة التي وضعها سيالديني بالأهمية. وعليه، هيا بنا ننتقل إلى ما وراء الأربعة الأولى التي تحدث قبل القرار العاطفي «اللحظي الفوري» بعبور جسر المخاوف المتوقعة لنتأمل الاثنين الباقين اللذين يتفاعلان مع مرحلة ما بعد العبور. وفي الواقع، فإن هذين العاملين الأخيرين ـ وهما: **السلطة**، و**الندرة** ـ ذوا طبيعة أكثر عقلانية. غير أن الجانب العقلاني يستحيل في حقيقة الأمر أن ينفصل تمامًا عن الجانب العاطفي. وتصبح تلك الحقيقة بارزة عند دراسة الهدف النهائي للتقديم، ألا وهو: إيجاد اعتقاد راسخ في جدوى العرض. والاعتقاد يتضمن التبرير الذي يكون عقلانيًّا. غير أن هذه الحقيقة تؤدي كذلك إلى القبول بسلطة البائع التي تقوم على الثقة، والتصديق. وبالتالي، فهي ذات طبيعة عاطفية.

وأخيرًا، تأتي الندرة كذلك مع المظهر العقلاني الخادع. وتُعتبر «الإتاحة المحدودة» بمثابة الصرخة التي تضرب على أوتار الرغبة الغريزية للأفراد في «**الاكتساب**» من أجل الاستمرار في البقاء، وحداثة أو جِدّة الجديد. ويمكن الإشارة إلى الندرة خلال التقديم. غير أنها تكون أكثر فائدةً خلال خطوة التفاوض. وهو ما سوف نتناوله الآن.

خطوة التفاوض في عملية الشراء

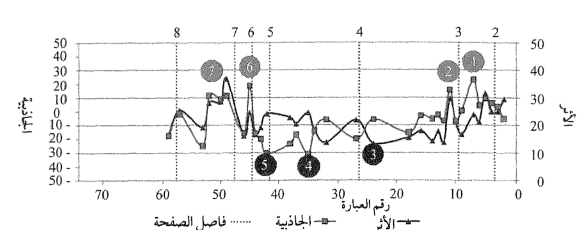
تكون التفسيرات الراسخة لمقاومة العملاء المتوقعين ذات طبيعة عاطفية دائمًا

سوف يتسم أفراد المبيعات بالكفاءة، والفعالية، والتأثير إلى المدى الذي يدركون فيه أنه كلما كانت عملية الشراء تدوم مدة أطول في الجزأين الحسي والعاطفي من المخ أساسًا كان ذلك أفضل. وسأقدِّم فيما يلي سبب ذلك. على النحو الذي ناقشناه في بداية هذا الكتاب، فإن **غالبية عمليات التفكير لدى البشر تكون راسخة ومتجذِّرة في الشق الغريزي واللاواعي وغير اللفظي الذي يتخصص فيه أقدم جزأين من أجزاء العقل** («ماذا»). وعليه، فإن جوهر الأمر هو في الحقيقي جوهر الأمر. وكلما طالت المدة التي يقترب فيها البائع من العملاء المتوقعين بصورة عاطفية وكلما زادت المرات التي يتم فيها هذا كله، زاد المدى الذي يمكن أن يتم فيه تكوين صلة معهم.

وخلال خطوتَي الاقتراب والحوار، رأينا أن التركيز الخاص بانتباه العميل المتوقع ينصبّ على البائع في المقام الأول. وخلال خطوة التقديم يمتد التركيز كي يشمل العرض ذاته. والآن خلال خطوة التفاوض، ينتقل التركيز على العرض مرة أخرى كي يشمل السعر، والتوقيت على الرغم من أن القضية الأساسية هي ضمان الإحساس بالعدالة.

لماذا ينبغي على البائع تجنُّب مناقشة السعر في وقت مبكر جدًّا من عملية الشراء؟ يتعين أن يتم سماع السعر فقط كي يتم تصنيف العرض. كما يتعين أن يتم تقييم القيمة.

يتذكر البائع الذكي عاطفيًّا ما سبق ذكره في **الفصل الأول** من أنه عند جعل شيء ما يحدث (الشراء مثلًا)، فإن الجزأين الحسي والعاطفي في المخ هما وحدهما المسؤولان عن توجيه نشاط العضلات ولذلك، فإن هذا البائع نفسه يعرف أن البحث عن التفسيرات العقلانية عند محاولة فهم المقاومة يكون أقل فعالية وتأثيرًا من البحث عن العوامل العاطفية التي تقف خلف هذه المقاومة.



1	العبارة 8: «[الدواء] ذو مفعول قوي».	جاذبية عالية
2	العبـارة 11: «اليـوم، فإننـا نـوصي بالدواعـي العلاجيـة التـي تقـل عن 100 ميلجرام/ لتر».	أثر عالٍ / جاذبية عالية
3	العبارة 24: «أعلنا مؤخرًا في عام 2007 [عن مؤتمر بخصوص الأدوية]».	[illegible]
4	العبارتان 34-35: «و26٪ من المرضى [في المستشفيات الأخرى المنافسة] كان الفارق كبيرًا جدًّا».	[illegible] جاذبية منخفضة
5	العبـارة 42: «ومـع [الدواء] حقق معظم المرضى أكثر من ذي قبل أكبر عملية خفض فعالة متاحة».	جاذبية منخفضة
6	العبـارة 45: «يمكنك تحقيـق عمليات الخفض الكبيرة هذه، وتحقيق أكبر قدر من هدفك».	أثر عالٍ / جاذبية عالية
7	العبارتان 50-52: «لديك أربعة خيارات / لبلوغ مرضاك القيمة المستهدفة/ الحفاظ على (الجرعة) الحالية التي يأخذونها».	أثر عالٍ / جاذبية عالية

الشكل 7.7: الارتباط بالسريرة ثانية بثانية.

هذا الرسم البياني من دراسة لشركة أدوية تقدِّم تفاصيل الاستجابة العاطفية للأطباء خلال الاستماع إلى نشرة مبيعات تقدم التفاصيل الخاصة بفوائد أحد الأدوية. وبالإمكان تمييز نتائج قراءة شفرة الوجه زمنيًّا، وكذلك ربطها بالكلمات أو العبارات الفردية. وهو ما يسمح بإيجاد المقياس الأكثر عمقًا ودقة لقياس مشاعر أفراد عينة الدراسة عن شرائح معينة من أسارير الوجه، وبالتالي يساعد في إحداث تطويرات محددة. وفي هذه الحالة، فقد أحدثت اللغة الأكثر شخصية وجسدية والأقوال الطموحة العالية المستوى تأثيرًا أفضل من التفاصيل المملة.

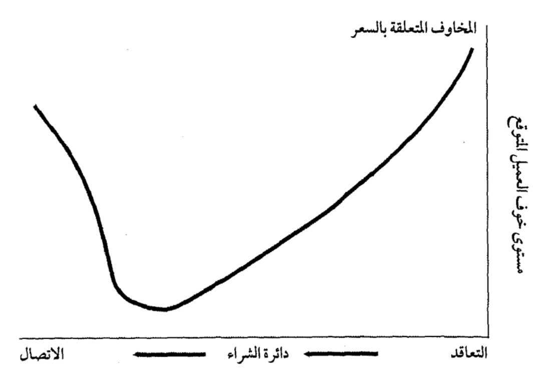
وحينما يسمع أفراد المبيعات كلمة «لا» من العملاء المتوقعين، فإن وراء ذلك ثلاثة أسباب عاطفية رئيسية كما يلي:

- فشل البائع في ترسيخ مصداقيته الشخصية من حيث عوامل التأثير العاطفي الخاص بالحب، والتوافق، والمشاركة، والاتساق.
- فشل البائع في ترسيخ قيمة العرض من الناحية العاطفية.
- وأخيرًا، وهو ما يثير السخرية والتهكم بما فيه الكفاية، فإن هنالك السعر نفسه والذ قد يبدو ذا طبيعة عقلانية إلا أنه يتم في الحقيقة صبغه بالعاطفة بناءً على ما إذا كان يبد عادلًا للعميل المتوقع أم لا.

والآن، إذا ما افترضنا وسلَّمْنا جدلًا بصحة ذلك، فإنه يمكن القول إن افتراضي السابق بالإلم بالسعر قد يبدو غريبًا. ويرجع هذا إلى أنه لا يعمل على إثارة شبح الخصومات والتخفيضا فحسب، بل قد يبدو كذلك أنه نهاية الطريق بالنسبة للعميل المتوقع الذي لا يملك المال بمجر إثارة مسألة السعر. غير أنه إذا لم يتم اختصار اللقاء الأصلي بعد الاجتهاد الكافي لتمييز القد الحقيقية لدى العميل على السداد، حينئذٍ فلا بد أن يكون كلا الطرفين قد شعرا بأن هناك إمكا لإقامة هذه العلاقة. وفي حقيقة الأمر، فقد يكون الشراء وشيك الحدوث. وكما يبيِّن الشك (8.7)، فإن المخاوف الخاصة بالسعر تنشأ حينما تكون الصفقة وشيكة الحدوث.

ولذلك، فلا ينبغي أن تشكل كلمة «لا» المبدئية المرتبطة بالسعر خوفًا أو قلقًا كبيرًا. وتذ أنه على حين كان 80 ٪ من الاعتراضات المذكورة مباشرة ترتبط بالسعر، فإنها بين النصف إلى ثلثي المبيعات المفترض خسارتها بسبب «السعر» ترجع بدرجة كبيرة إلى عوامل أخر (راكهام، 1989).

وقد تكون كلمة «لا» المبدئية تلك هي ببساطة عبارة عن عميل متوقع ينتظر أو يسعى إلى هبو مفاجئ، وشديد في الأسعار من أجل أن يشعر أنه ذكي لكي يبرر الشراء لرئيسه أو مديره. كذلك فإن الشكاوى حول السعر تقدِّم تبريرات عقلانية محترمة. وهو الأمر الأكثر سهولة في التعبير ع من المخاوف العاطفية مثل الشك في القيمة أو الخوف من ألا يفهم العميل المتوقع العرض.



الشكل 8.7: يكون للمال أهمية حينما تكون للعرض أهمية.

إن التفاوض حول السعر يعني قيمة تم ترسيخها، واهتمام العميل المتوقع ببنود العرض. ولذلك، فإن المفاوضات الجادة تركِّز على ثلاثة شروط هي: حجم الحاجة / الرغبة، وتوافق العرض مع الحل، وقوة العلاقة بين البائع والعميل المتوقع (الرسم البياني منقول عن راكهام 1989، وتم استخدامه بإذن من هاثويت ®Huthwaite، ولا يجوز إعادة نشره. ولمزيد من المعلومات، قُمْ بزيارة الموقع: www.huthwaite.com).

وبافتراض وجود فرصة حقيقية، فإن السؤال هنا هو: ما هي الوسائل العاطفية الأكثر ذكاءً للتعامل مع «لا»؟ من المؤكد أنها ليست مهاجمة الحقائق المستخدمة لإثارة الخوف. ولذلك، تُعتبر هذه الرؤية سيئة لسببين: زيادة قلق العميل المتوقع من أن يكون البائع وحشًا مفترسًا، وفي الوقت ذاته إثارة الخوف بصورة أعمق كذلك. والحقيقة الأهم؟ لا يمكن التقليل منطقيًّا من تأثير الخوف. وبدلًا من ذلك، فإنه ينبغي على البائع الذكي عاطفيًّا أن يكتسب وكذلك يحافظ على ثقة العملاء المتوقعين. وبمعنى آخر، فإن الحقوق الشخصية لملكية العلامة التجارية هي في الواقع سرّ النجاح نظرًا لأن **الأسباب لا تُقنع على حين أن الأشخاص هم الذين يُقنعون.**

يمكن لأفراد المبيعات الأذكياء عاطفيًا تبنّي رؤيتين في المفاوضات:



يعني بعث الأمل أن يُظهر البائع للعملاء المتوقعين أنهم يستطيعون القيام بالمزيد، وأنهم يستحقون وضعًا أفضل من وضعهم الحالي، وأن حصولهم على العرض سيضيف إليهم المزيد عن طريق اكتسابه (شرائه). أما بث الخوف، فيعني أن يلحّ البائع دائمًا على عدم نسيان العملاء المتوقعين آلامهم العاطفية والتكاليف التي يتكبّدونها بسبب محنتهم الحالية.

استعدادًا للالتحاق بعمل في مجال المبيعات، فإنه ينبغي على الأشخاص المبادرة بدراسة الحقوق الشخصية لملكية العلامة التجارية الخاصة بهم، وحقوق ملكية العلامة التجارية في الشركة التي يفكرون في الالتحاق بالعمل فيها. وكما اقترحنا في «**الفصل الرابع**» بخصوص بناء العلامات التجارية. وهو **الأمر الذي ينبغي على أفراد المبيعات أيضًا أن يقرؤوه**، فإن هذه الخطوة تؤدي إلى فهم السمات الشخصية وتداعيات الصورة التي من المرجح على نحو أكبر أن تتجمع في عقول العملاء المتوقعين بمرور الوقت. وعلى سبيل المثال، فإنه ينبغي على البائع أن يسأل نفسه: «ما هي السمات البارزة في شخصيتي، وكيف تعلن عن نفسها؟»، وإضافةً إلى هذا أن يسأل نفسه: «هل تعمل السمات والتداعيات التي يتم توصيلها ونقلها بانتظام على الربط بيني، وبين الشركة، والمنتج الذي أعرضه من الناحية العاطفية؟».

ثم خلال عملية الشراء ـ وبخاصة وسط المفاوضات التي ثبتت صعوبتها ـ تكون لدى أفراد المبيعات الأذكياء عاطفيًّا رؤيتان يعتمدون عليهما. تتمثل الرؤية **الأولى** في توجيه العملاء المتوقعين نحو بعث الأمل: حُلْمهم بأن يكونوا في وضع أعلى من وضعهم الحالي أو بأن يحصلوا على المزيد أو يعملوا المزيد.

غير أنه نظرًا لأن البشر يميلون لسماع الأخبار السيئة بصوت أعلى من الأخبار السارّة، فمن المرجح أن تكون الرؤية **الثانية** (بث الخوف) أكثر أهمية حتى من هذه الرؤية؛ حيث تتمثل في إبقاء العملاء المتوقعين مشغولين بالتكلفة العاطفية للمشكلة التي تواجههم. ثم

حدِّدْ من جديد قيمة الحل الذي تقدِّمه. ونظرًا لأننا لا نهاجم أصدقاءنا، فاسترحْ ولا تفعلْ شيئًا بعد ذلك. ولذلك، يميل أفراد المبيعات إلى حبّ المطاردة والملاحقة لعملائهم. ولكن في هذه الحالة، فإنه ينبغي عليهم التوقف عن هذا السلوك؛ حيث يتعين أن يتم إعطاء وقت كافٍ للعملاء المتوقعين كي يشعروا بأنفسهم بالضرورة الملحّة للتغيير الذي يُطلب منهم.

الحقائق الست التي تكشفها الوجوه لأفراد المبيعات:

بالنسبة لأفراد المبيعات الذين يحاولون التنبؤ بالدوافع الشرائية لدى العملاء المتوقعين، والاعتراضات الخفية، وإشارات التحذير في الوقت المحدد أو المناسب للتأثير على نتيجة اللقاءات والمفاوضات، فإنه ينبغي دومًا عليهم أن يأخذوا حذرهم تجاه الإشارات الست التالية بالتحديد:

- **توجيه إساءة غير مقصودة:** لا بد من معرفة أين يوجد الخيط الرفيع في تحدي ارتباط العميل المتوقع بالمورِّد الحالي له؟ سوف تعرف إذا ما رأيت العميل المتوقع يتوتر: قد تضيق الشفة السفلى على سبيل المثال، وإلا فستضيق عيناه. حينئذٍ، فإنه من الأفضل لك أن تبتعد عن ذلك الخيط بأسرع وأسهل طريقة ممكنة.
- **امتصاص عصبية العميل:** كثيرًا ما تشتمل المواقف الخاصة بالمبيعات على الخوف: وبصورة ملحوظة خوف العميل المتوقع من أن يتم وضعه في مركز حرج. فكيف يمكنك تحديد ذلك؟ تكمن الإجابة إما في الحاجبين المرتفعيْن لأعلى، والتجاعيد التي تظهر على جبهة الوجه أو اتساع فمه بصورة طفيفة. وإذا ما رأيت هذه العلامات أو قَسَمات الوجه فتمهَّلْ، وحاولْ أن تعود بالعميل إلى جو البيع الذي يبدو مريحًا بصورة أكبر.
- **الفشل في نيل الحب والإعجاب أو إثبات المصداقية:** يمكنك أحيانًا أن تخسر صفقة البيع فورًا بسبب عدم بثّ مشاعر الألفة مع العميل المتوقع. حينئذٍ، فقد ترى الأنف يتجعَّد أو الشفة العليا ترتفع كعلامة على أنه قد تم رفضك. والأشد ضررًا من هذا أن أحد جانبَي الفم يُعوج كعلامة على الاحتقار نظرًا لأن العميل المتوقع لا يرى أن مزاعمك قابلة للتصديق.

- **تجاهُل نقص الرضا**: تعد عمليات البيع المتكررة، والمباشرة هي الطريقة الأكيدة لزيادة حجم المبيعات بسهولة. غير أنه إذا ظهرت خيبة الأمل - في شكل ندم المشتري - فقد لا يلحظ البائع غير دقيق الملاحظة جانبَي الوجه وهما يتدلَّيان وينخفضان أو الخدّيْن وهما يرتفعان بطريقة مائلة بعيدًا عن الفم فيما يبدو أنها ابتسامة، ولكنها في الحقيقة علامة على عدم الرضا.
- **انتهاز الفرص الخاصة بالقوة الدافعة**: ثمة اختلاف بين الابتسامة الحقيقية، والابتسامة الاجتماعية التي غالبًا ما تكون حول الفم. ويرجع هذا إلى أنه مع الابتسامة الحقيقية تطرف العينان ويتدلَّى الجفن الأعلى، وقد يتدلَّى الحاجبان كذلك. ولذلك، ينبغي أن تنبِّه السعادة الحقيقية البائع على النحو المبيَّن إلى هذه الطرق لدعم القول أو الفائدة التي حفزت على ذلك، وسوف يؤدي القيام بغير ذلك إلى فقدان الفرصة في تعزيز حجم المبيعات أو هامش الربح أو كليهما.
- **الانخداع**: لا يؤدي الرفض التام من قِبل العميل المتوقع إلى تضييع وقتك فحسب، وإنما يتمثل الأشد سوءًا من هذا في الاحتمالات التي هي في الواقع عمليات رفض. ولكن حاذرْ من الابتسامات التي لا تتسم بالانسجام أو التدفق الطبيعي. كذلك، فإن الابتسامات الجامدة أو الابتسامات التكشيرية على طريقة شارلي شابلن Charlie Chaplin هي في الواقع تحذير لك بأن العميل سينتقل إلى مكان آخر.

المكافآت الجماعية: غرس روح الفريق

خلاصة الأمر: هناك أمور كثيرة تعتمد على الكيفية التي تُهيِّئ بها الشركة السياق الخاص بالتفاعل بين المشتري، والبائع. وهكذا، فإنه ينبغي على الإدارة حماية الفرصة الخاصة بتكرار المبيعات عن طريق التأكد من أنه يتم حفز أفراد المبيعات على السعي إلى العميل المتوقع حتى بعد إتمام صفقة المبيعات. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، فإن هذا **المبحث** يركز على متابعة صفقة المبيعات حينما يتعين أن يحافظ البائع والطاقم المعاون له على تعهدهم والتزامهم. وكيف يتم

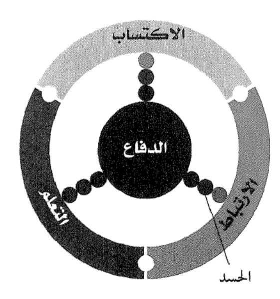
التأكد من حدوث ذلك؟ يكمن جزء من الإجابة في الفوائد المالية التي يتم تحديدها لمكافأة العاملين الذين يتحلَّون بروح الفريق، والرغبة في إرضاء العميل.

أسس عامة:

- تتفاعل فِرق المبيعات بطريقة مثلى مع الشركة حينما لا يتم عزلهم بصورة كبيرة.
- ينبغي أن تكافئ الحوافز الولاء الشديد للعملاء، والزملاء على حدٍّ سواء.

العاطفة والحوافز:

إن ما يجعل «الحسد» هو العاطفة المسيطرة فيما يتعلق بخطوة المتابعة ـ وخاصة فيما يتعلق بالأجور ـ مسألة أكبر من العلاقات داخل الشركة. وقد يشعر القليلون من أفراد المبيعات، وطاقم الدعم المعاون بالحسد عند رؤيتهم الآخرين يتقاضون مقابلًا ماديًّا أفضل. وهو ما يضر بالتالي بالعمل الجماعي. غير أن الزملاء والعملاء على السواء سوف يجدون أن رغبتهم التوسعية في «الارتباط» بأفراد المبيعات الذين يعرفونهم قد تحولت إلى حافز لـ «الدفاع» عن مصالحهم إذا ما شعروا بالتوجه المتعلق بالمنفعة الشخصية.



خطوة المتابعة في عملية الشراء

تتفاعل فِرق المبيعات بطريقة مثلى مع الشركة حينما لا يتم عزلهم بصورة كبيرة

هناك توجه عقلي شائع في إدارة فِرق المبيعات يتمثل في النظر إلى البائع على أنه «بطل فاتح» يكسب الحرب، ولكنه لا ينبغي عليه أن يقلق بشأن إحلال السلام من عدمه نظرًا لأنه قد تم بالفعل جمع الأموال. وتتمثل المشكلة الخاصة بهذا السيناريو في أنه لا يوجد أحد آخر يرغب حقيقةً في أن يكون البائع منتصرًا. ويصدق هذا بالتأكيد على العملاء المتوقعين الذين يتحولون إلى عملاء فعليين، وقد يصدق حتى على الموظفين عمومًا أو الزملاء في فريق المبيعات في الشركة التي يعمل فيها ذلك البائع.

ومن الناحية **الظاهرية**، فإن السبب في هذا بسيط؛ حيث إن أفراد المبيعات الذين «يكسبون ويفوزون وينتصرون» ويقومون باستعراض نجاحهم يسيئون إلى العملاء الذين يخشون من أن يكون معنى انتصار البائعين أنه قد تم «غزوهم»، وقد يتم التخلي عنهم. وليس هنالك أحد يحب أن يشعر بأنه قد تم التلاعب به، واستغلاله مقابل مكافأة مالية. أما من الناحية **الداخلية**، فإن هنالك مشكلة كذلك. ويرجع هذا إلى أن المال في الواقع يحفز الأشخاص. ولذلك، تكون حاجتنا إلى «**الاكتساب**» مدفوعة بمخاوفنا فيما يتعلق بالوجود والبقاء. وينظر أفراد المبيعات القياديون، والأقل نجاحًا إلى بعضهم البعض بحذر، ويتملكهم القلق بشأن المعادل الموضوعي الحديث للوجود والبقاء ألا وهو **الوضع**. ونتيجة لذلك، فقد يظهر «الحسد» باعتباره العاطفة المسيطرة بداخل فريق المبيعات. وتتمثل النتيجة النهائية لهذا التوتر في أن الحل ينتهي بالجميع إلى حالٍ أسوأ، بمن في ذلك العملاء الذين تتطلب المتابعة والعمل الورقي الخاص بهم التفاعل الإيجابي بين العاملين وأفراد المبيعات.



تأمَّلْ نتائج الدراسة المسحية المتعلقة بالإحباطات الرئيسية التي يشعر بها الناس نحو أفراد المبيعات. وتتمثل الثلاثة الأولى في مهارات الاتصال الضعيفة، والافتقار إلى معرفة شركة العميل، والبيع الشديد الاستفزازية. غير أن كلًّا من رابع وخامس هذه المساوئ الكبرى يتعلقان بخطوة المتابعة المهمة: التسليم البطيء أو الفشل في التسليم بصورة كاملة وفقًا لما كان قد سبق التعهد بتنفيذه (ديفيز، 1996).

ولدراسة تأثير الممارسات اليومية الخاصة بإدارة فريق المبيعات، هيا بنا نسلِّط الضوء على

الكيفيـة التـي يتم بهـا تدريب فريق المبيعـات. ويتعين عـلى إدارة فريق المبيعـات أن تتذكر أنهم يتطلعـون إلى رؤيـة ما إذا كانت إدارتهم تقوم بتسـيير دفـة العمل بصورة صحيحـة أم لا. وقد يقوم مدير المبيعات بتشـجيع فريقه على الاقتراب أكثر من العملاء المتوقعين والفعليين بطريقة ميدانية. غير أنه إذا لم يقم هذا المدير نفسه بفعل أي شيء لنشر المودة بين فريق المبيعات والعاملين في المقر الرئيسي، فلسوف يؤدي هذا إلى حدوث قطيعة واضحة.

وكما يبيِّن الشكل (9.7)، فإن هذا هو الوضع الذي واجهته شركة لبناء المساكن في منطقة فيلادلفيا Philadelphia على النحو الذي أثبتته المقابلات الشـخصية التي أجرتها سينسوري لوجيـك مع فريق المبيعات. وبعد أن تم تشـخيص هذا الوضع وإثباته من خلال نظام قراءة شـفرة الوجه، وأصبح واضحًا لكل الأشـخاص المعنيين، وبعد أن أصبح لدى الشركة هذه المعلومـات المهمـة، فقـد أصبـح بمقدورها بعدئـذ التحرك للأمـام عن طريـق وقف فيض الرسائل المختلطة والمشوشة.

التأثير (+)

الجاذبية (+)

الجاذبية (−)

2

1

التأثير (−)

الشكل 9.7: الشخصية المنقسمة لفريق المبيعات.

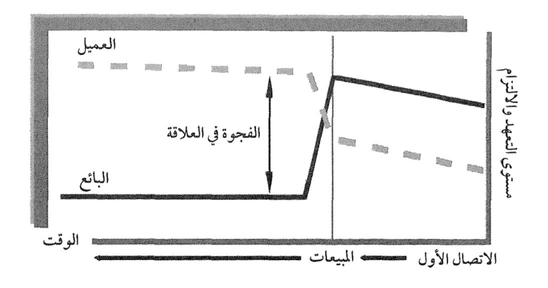
ليسـت إسـتراتيجية قابلـة للتطبيق تلـك الخاصة بالتشـجيع عـلى الاقـتراب أكثـر مـن العمـلاء المتوقعين (نتائج الاسـتبيان رقـم 1)، وفي الوقت ذاتـه الانعـزال عـن بقيـة العاملـين في الشركـة، وبالتـالي الدخـول في خصـام معهـم (نتائج الاسـتبيان رقـم 2). ولذلـك، ينبغـي عـلى فريق المبيعات أن يحب بصورة بديهية كل الحلفاء الذين يمكنه حشـدهم. وتتضمـن الإدارة الجيدة لفريق المبيعات تنفيذ السياسـات التي تبيِّن التعاطف مع العمـلاء المتوقعـين، وفي الوقت ذاته المسـاواة بين فريق المبيعات وبين فريق الدعم.

1. ما هو رد فعلك حينما يرغب عميل متوقع في إخبارك بالجانب الذي يخصه من القصة؟
2. ما هو شعورك حول تفاعلاتك اليومية مع زملائك الموظفين خارج نطاق قسم المبيعات؟

السياسات الخاصة بالاحتفاظ والتحفيز

ينبغي أن تكافئ الحوافز الولاء الشديد للعملاء، والزملاء على حدٍّ سواء

فيما يتعلق بإدارة فريق المبيعات، فإنه ينبغي كذلك أن تلتزم الممارسات الخاصة بالاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم بالحقيقة الأساسية المتمثلة في أهمية العواطف. وهكذا، فإن الأساس الذي يتم بناءً عليه الحكم على الأداء ينبغي أن ينظر إلى ما وراء حجم المبيعات وحده تجاه الجهود المبذولة لحفز مشاعر الولاء بين العملاء، والصداقة الحميمة بين العاملين المشاركين. وينبغي أن تدرس قيادة فريق المبيعات مكافأة أفراد المبيعات بالمكافآت غير المالية فقط من أجل حفز المشاعر التي من المرجح أن تكون أكبر فيما يتعلق بالولاء للشركة.

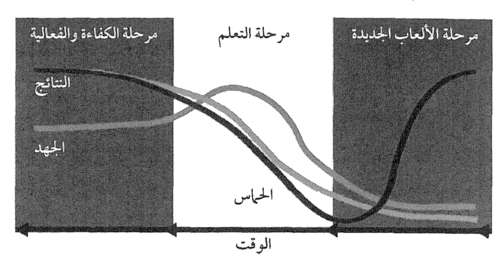


شكل 10.7: الفجوة المحتملة في العلاقة بين البائع والعميل.

تغنّي كارول كينج Carole King: «هل ستظل تحبني غدًا؟». وبصورة مماثلة، يرغب العميل المتوقع في معرفة: «هل سيظل البائع يهتم بي بعد إتمام البيع؟». إن أفراد المبيعات البارعين يعرفون أنهم ينفّذون الدور الخاص بخدمة العملاء إذا ما أرادوا تكرار البيع (أوين Owen وميلر Miller، 2004).

هيا بنا نبدأ بالمعايير الخاصة بتقييم الأداء. وكما يبيّن الشكل (10.7)، فإن البائع المثالي يتحقق من اللحظة التي يتم فيها اكتمال البيع؛ حيث يعتبر أن الصفقة قد تم إنجازها. غير أن الأمر ليس

كذلك بالنسبة للعملاء. إنهم ملتزمون الآن، ويسعون إلى الدعم نظرًا لأنه ـ وكما يبيِّن الشكل (11.7) ـ غالبًا ما يتم تركهم يسعون جاهدين لمعرفة كيفية استخدام ما كانوا قد اشتروه.



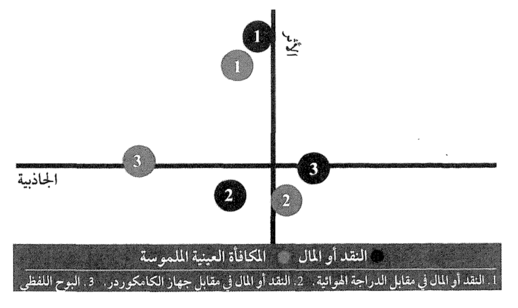
الشكل 11.7: مرحلتا الحفز والتنفيذ.

كما يبيِّن الرسم، فإنه من المهم مساعدة المشترين حتى النهاية. وخلال تحركهم إلى ما وراء الحماس الأولي إلى المراحل الأكثر أساسية وأهمية للمعرفة والاستخدام الفعلي، فإن مقدار الجهد الذي يبذلونه سوف يُسفر عن نتائج أقل من المتوقع؛ مما سوف يؤدي إلى انخفاض في الحماس للعرض وللشراء (بمن في ذلك البائع). ومن ناحية أخرى ومع تحسن النتائج الخاصة بالمشترين، فإن الحماس يتجدد (الرسم البياني منقول عن راكهام 1989، وتم استخدامه بإذن من هاثويت، ولا يجوز إعادة نشره. ولمزيد من المعلومات، قُمْ بزيارة الموقع: www.huthwaite.com.

وبالنظر إلى الأثر طويل المدى الذي من المرجح أن يُحدثه الدعم الضعيف على سمعة الشركة، فإن ثمة حاجة إلى شيء ما لضمان أن يتم القيام بدعم ما بعد البيع. وتتضمن هذه الخطوة الإضافية عمليات تقييم، وحوافز وظيفية ترتكز على عوامل عديدة. وبطبيعة الحال، فسوف يكون حجم المبيعات الفردية جزءًا من أي تقييم. غير أنه مما تجدر كذلك دراسته أن يتم الاهتمام بالدرجة التي يتفاعل عندها البائع بصورة جيدة مع زملائه الموظفين، والعملاء بعد البيع. وفيما يتعلق بنوع الحافز أو العلاوة غير المالية التي قد يتلقاها البائع مقابل أدائه المتميز، تتمثل إحدى الأفكار في المكافأة العينية الملموسة مثل حزمة عطلات أو جهاز ذي تكنولوجيا عالية مرغوب فيها. وفي الوقت الحالي، فإنه من المرجح أن تكون المكافآت النقدية أكثر شيوعًا من المكافآت العينية. غير أن ثمة ميزة نفسية للمكافآت العينية نظرًا لأنها تقدِّم الفرصة لحفز البائع بطريقة أكثر جاذبية عاطفيًّا من المكافآت النقدية (جيفري Jeffrey، بدون تاريخ).

وعلى سبيل المثال، فإنه سوف يتم من جديد إشعال جذوة العواطف في كل مرة يستخدم فيها البائع الوسيلة أو الجهاز الذي كوفئ به أو يتذكر فيها عطلة معينة. ومن المرجح بصورة أقل أن يحدث ذلك الدعم إذا كانت المكافأة نقدية حيث قد يتم إنفاقها في سداد فاتورة بطاقة ائتمانية أو استخدامها بطرق أخرى لا تترك أي أثر تحتفظ به الذاكرة.

وكما يبيِّن الشكل (12.7)، فإنه يمكن أن تكون الحوافز العينية الملموسة متنافسة مع المكافآت النقدية. وفي هذه الحالة التي تتضمن فريق مبيعات في إحدى شركات التكنولوجيا الكبرى، قررت سينسوري لوجيك أنه كان يتم تلقي وكذلك الترحيب بالدرّاجات الهوائية وأجهزة الكامكوردر camcorder[1] بصورة أفضل من المال أو بصورة مماثلة له على أقل تقدير. وكذلك بناءً على تحليلنا العاطفي، فإنه يبدو أن المكافآت العينية تلقى قبولًا اجتماعيًّا أفضل من المال من واقع الدردشة العادية بين فريق المبيعات. ونتيجة لذلك، تؤدي المكافآت العينية مهمة مزدوجة؛ حيث تُبقي القلب دافئًا على المدى الطويل، وتكون لها قيمة اجتماعية أكثر حكمة.



الشكل 12.7: الاستجابة العاطفية: النقد في مقابل الجائزة.

في هذا الاختبار، تم من قبل اختيار بندين كعلامات إرشادية. وقد أيّد الرأي العاطفي الدرّاجة الهوائية، ولكن ليس الكامكوردر اللذين تم تقديمهما. ومن المؤكد أنه كان لهذه النتائج علاقة بالمصلحة الشخصية في المكافأة، وأنه كان يتم تحسينها في وضع واقعي يمكن أن تتم فيه إتاحة مجموعة من الاختيارات. ومقارنةً بهذا، فقد أعطى الارتياح الاجتماعي الأكبر عند إعلام زميل بمكافأة عينية أسبقيةً لهذه المكافأة على المكافأة المالية.

---

(1) كاميرا حديثة تجمع بين مواصفات كاميرا فيديو، ومسجِّل فيديو في وحدة واحدة. (المترجم).

وعلى الرغم من مكافأة أفراد المبيعات غير أنه من الأهمية بمكان اختيار المكافآت، وتوزيعها كي تكون السيطرة والهيمنة لنتيجتين. تتمثل **الأولى** في أنه ينبغي تذكير أفراد المبيعات بأن العمل الحالي الذي يرتكز على علاقات المبيعات السابقة يتسم بالأهمية للإدارة (وبالتالي فمن المرجح بصورة أكبر أن يتم تقييم تلك العلاقات). وتتمثل الثانية في أن فريق المبيعات يظل فريقًا بأفراده المترابطين من الناحية العاطفية).

الخلاصة

يتبع العملاء المتوقعون غرائزهم الحماسية. ومثلما تأتي العاطفة قبل العقل، تأتي المشاعر الخاصة بإرساء دعائم العلاقة بالبائع قبل توجيه الاهتمام إلى نوعية العرض وجودته. ومن المؤكد أنه مثلما ينبع الاعتقاد في العرض من الثقة في البائع، فإنه يتعين على كلٍّ من مديري فِرق المبيعات والفِرق العاملة معهم القيام بما يلي:

- التحرك إلى ما وراء الاتجاه الشائع الذي يقوم - ضمنيًّا - بمعاملة أفراد المبيعات كأبطال فاتحين، ومعاملة العميل المتوقع كجواد غير مروَّض يتعين استئناسه وتدجينه من خلال الحجج العقلانية العدوانية. وعمل توافق بين العاملين الأذكياء عاطفيًّا، وبين تبنِّي رؤية للمبيعات ترتكز على العلاقات بصورة حقيقية.
- جعل عملية الشراء قريبة من العميل المتوقع في كل مرحلة بداية من الاقتراب حتى التفاوض، والمتابعة. وينبغي على أفراد المبيعات أن يأخذوا الوقت الكافي لتوجيه الأسئلة، وأن يعطوا معلومات موثوقًا فيها للعملاء المتوقعين عن درجة الألم الذي يشعرون به مع الوضع الراهن. وهو ما يجعل من السهل دراسة التحول إلى العرض الجديد. ثم تقديم ضمانات ما بعد البيع بأن الشراء كان يتسم بالحكمة بما في ذلك توثيق الأخبار الجديدة حول العرض، وتنفيذه للمساعدة في تخفيف أية مخاوف لم تتم تسويتها، ولتقوية الروابط بين المشتري والبائع.
- تجنَّبْ ندم المشتري عن طريق التركيز على احتياجات العملاء المتوقعين بعد البيع. وكُنْ كذلك إيجابيًّا فيما يتعلق بالقضاء على «الحسد» داخل الشركة، وداخل فريق

المبيعات قبل أن يصبح عاملًا هدّامًا. ولسـوف يكون من المرجح بصورة أكبر حدوث كلتا المبادرتين إذا ما كانت المكافآت، والتدريب المناسب في مكانهما الملائم والصحيح. ومـن الناحيـة النموذجيـة، فإنه يمكن القـول إنه ينبغـي تحديد العـلاوات عن طريق حسـاب ليـس المبيعات الكاملة فحسـب، ولكن كذلك الدرجة التـي بلغها الرضا في قلوب العملاء.

خطة عمل

للتأكد من أن جهود فريق المبيعات سليمة عاطفيًّا، فها هي أمور قليلة تتعين دراستها عند تقييم الكفاءة والفعالية:

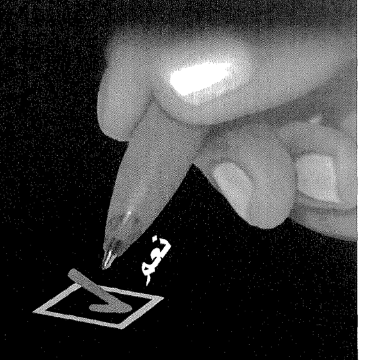
- توظيف أفراد مبيعات يمكنهم تحقيق الاتساق ليس في إعطاء الدرجة بنفس الطريقة فحسب، ولكن يمكنهم كذلك التوفيق بين العرض وأسلوبهم في تقديم أنفسهم، وبين الصورة المفضَّلة الخاصة بالشركة. وينبغي عليهم أن يعلموا أن معرفة ما يبيعونه ليست عن طريق معرفة مشاعر عملائهم المتوقعين.
- تدريب فريق المبيعات على التعرف على التفسيرات (التبريرات) العقلانية وربطها بما يُعتبر حوافز عاطفية بصورة أساسية للشراء. وتعمل الدرجة ذات التركيبة الجيدة على إحداث توازن بين الحاجات العملية، والرغبات العاطفية.
- تطوير معيارين عاطفيين. يتضمن **الأول** الصفات التي يتعين على كل مرشح جديد لوظيفة التحلي بها. ويتعلق **الثاني** بالعواطف التي من المرجح أن يمر بتجربتها العملاء المتوقعون. وإلى جانب القضايا القائمة على النواحي المالية، فما هي العوامل العاطفية التي تؤثر على الطريقة التي يستجيب بها مختلف العملاء المتوقعين؟ سوف يؤدي تحديد إطار العمل هذا إلى تيسير التعامل مع مقاومة الشراء.
- التحقق من أن فريق المبيعات يؤمن بما يبيعه حتى يؤمن العملاء المتوقعون به أيضًا بالتبعية.
- السعي بكل جدية لبناء الثقة بين الإدارة، وفريق المبيعات، وكذلك بداخل فريق المبيعات نفسه. وإلا، فإنه من الصعب الاحتفاظ بروح التفاؤل. ولسوف يشعر العملاء المتوقعون بالافتقار إلى التفاؤل أيضًا. وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل محاولة كسبهم. ولذلك، ينبغي على أفراد فريق المبيعات أن يتمتعوا بهُوية جماعية إيجابية تجعلهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى كيان واحد يدعمهم ويحميهم.

الفصل الثامن

تجارة التجزئة والخدمة

هل أنت راضٍ؟ ليس هناك شيء أكثر عاطفية للمستهلكين أو أشد خطورة على الشركات من عميل غير راضٍ.

لماذا؟ لأننا حينما نكون ساخطين ومستائين، فإن هذا يعد أمرًا شخصيًّا. ولذلك، نعلن هذه المشاعر لكل من ينصت إلينا. وعلى النقيض من ذلك، فإن البهجة تحفز الناس على إنفاق المزيد.



الطرح العام

ما هو المدى الحقيقي لرضا العملاء «الراضين»؟. كما وصف رئيس الاتحاد الوطني لتجّار السيارات آلان ستارلينج Alan Starling نظام التغذية العكسية الذي يستخدمه صُنّاع السيارات بأنه «مكسور» وفي حاجة مُلحّة إلى الإصلاح، فلا عجب إذًا من انخفاض عدد الشركات التي تتتبّع رضا العملاء بنسبة 26 ٪ خلال أواخر تسعينيات القرن العشرين (ماكيوين McEwen، 2004). غير أنه وفقًا لـ «لجنة المؤتمرات»، فإن الخوف الأكبر الوحيد لرؤساء مجالس الإدارات يتمثل في الاحتفاظ بعملائهم الحاليين (آبليبوم Applebaum، 2001). وعليه، فإن الرؤية الأشد حساسية لخبرات وتجارب تجارة التجزئة والخدمة تكون مفهومة ومعقولة لدى العملاء. فما هو الولاء إن لم يكن عاطفة؟ ولذلك، تعد حماية تدفق العوائد الخاصة بالشركة أمرًا على قدر كبير من الأهمية وليس الوصول إلى جوهر الأمر. ولمساعدة الشركات على القيام بصورة أفضل بقياس وكذلك تعزيز ولاء المستهلكين في سياق التسوق، فسوف يركّز هذا الفصل على ما يلي:

- الاحترام: يفضّل المستهلكون التعامل مع الشركات التي تجعل تجاربهم وخبراتهم بالتسوق، وخدمة العملاء أكثر ملاءمة لهم. وهكذا، فإن إظهار الاحترام يعني الرغبة في الإنجاز حتى يمكن للناس أن يعرفوا أن الشركة تقدّر وقتهم وجهدهم. ويؤدي القضاء على شعور العملاء بعدم الراحة قدر الإمكان إلى مساعدتهم على أن يشعروا بالاحترام، وليس تجاهلهم أو إيقاعهم في شرك أو فخ أو رفضهم. ويبدأ الاحترام بالتقدير الذي يتمثل في توجيه الاهتمام. غير أنه يعني في الحقيقة أن الإنسان يحقّق أهدافه بشروطه، وبكفاءة قدر الإمكان.

- الاستمالة: نظرًا لأن الرغبة في الإثارة تحرّك القلب وتحفزه، فإن الفضول هو سبب لا يُستهان به من الأسباب التي تفسّر حب الناس للتسوق. ولإشباع الدافع

للاستكشاف لدى الناس، فإنه يمكن للتجار تحقيق التأثير المنشود عن طريق العزف على أوتار المشاعر. ويشتمل هذا على إرساء دعائم صلة عاطفية عن طريق دراسة تجارب المتسوقين، وتحديد الفرص الخاصة بالنقاط الجيدة، وإزالة النقاط السيئة. وفي ذات الوقت، فإنه يمكن لأقسام خدمة العملاء في الشركات أن تقوم بدورها عن طريق ضمان حصول العملاء على فرصة مواتية لذكر القصص المؤلمة التي مروا بها ـ ولو لمرة واحدة فقط ـ لشخص مؤهَّل لتقديم حلٍّ مُرضٍ.

- **بث الطمأنينة**: يسمح التسوق للناس بالتعرف على مدى التوافق الجيد بينهم. وهو ما يؤدي إلى اختيار البدائل الصحيحة بالأسعار الملائمة. ولجعل تجارة التجزئة والتجارة الإلكترونية أكثر من مجرد ساحة حرب للأسعار (ولجعل المتاجر ومواقع الإنترنت أكثر من مجرد ميادين معارك)، فإنه يتعين على التجّار مساعدة العملاء على أن يمروا بتجربة الإحساس بالمجتمع الذي يعيشون فيه. حينئذٍ، يمكن للمتسوقين الانتباه بصورة بديلة للجماعات التي يطمحون إلى الانتماء إليها وكذلك التفاعل مع بعضهم البعض بالنصيحة والمشورة. غير أن الدعم وحده لا يقضي على الحاجة للمساعدة من ممثلي خدمة العملاء الذين يكون بمقدورهم تقديم المساعدة الحقيقية.

والآن هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على الطريقة التي يمكن من خلالها لشراء العرض والحصول على الخدمة الخاصة به أن يؤديا إلى الرضا والولاء، بدايةً بما يحدث حينما يشرع المستهلكون في هذه الأنشطة.

الاحترام: تمكين الكفاءة

خلاصة الأمر: لا يوجد شخص يجب أن يتم تجاهله. غير أنه كثيرًا جدًّا ما يبدو أن الشركات تعامل العملاء بهذه الطريقة بسبب الفشل في القضاء على المشكلات والصعوبات، وتسهيل الإحساس بالسيطرة. وسوف يتناول هذا المبحث التكلفة العاطفية للإهمال في جعل العملاء يحصلون على الخدمة بطريقة مُرضية. ولذلك، يعتبر ما يلي بمثابة تحليل للأسباب النفسية الكامنة التي تفسِّر لماذا تؤثِّر حالات تأخير الخدمة في الطبيعة الإنسانية بقسوة بالغة.

أسس عامة:

- مع خدمة العملاء، فإن الأمر الخطير حقًّا هو إحساس العميل بالجدارة أو الأهلية الشخصية.
- يؤدي الإحساس بالخسارة إلى كراهية العملاء عن طريق فرض عُقدة عدم الكفاءة عليهم.

«هل يمكنك سماعي الآن؟»

مع خدمة العملاء، فإن الأمر الخطير حقًّا هو إحساس العميل بالجدارة أو الأهلية الشخصية

يوجد سببان وجيهان لفتح باب المناقشة حول رضا العميل عن خدمة العملاء، والولاء لها. أولًا، من بين كافة وسائل التسويق، فلا شيء آخر أكثر عاطفية بالنسبة للمستهلك أو أشد خطورة بالنسبة للشركة من خدمة العملاء. ويرجع هذا إلى أن الخدمة تكون أقرب شيء إلى وجدان العميل.

ومع ذلك، فما الذي يُقلق العملاء بدرجة أعمق؟ إيضاح: إنه ليس الشركة التي اشتروا منها أو حتى العرض الذي قاموا بشرائه، بل هو إحساسهم بالأمان والجدارة أو الأهلية الشخصية. وعلى سبيل المثال، ففي الموقف الخاص بالخدمة تحظى الشركة بكامل اهتمام العملاء نظرًا لأنهم قد اشتروا وهم يحاولون الآن حل مشكلة ما. غير أن هدفهم لا يتمثل في إنقاذ عملية الشراء فحسب، ولكن يتمثل في النهاية في الدفاع عن اعتقادهم بأنهم قد اتخذوا قرارًا صحيحًا بالشراء؛ لأنه القرار الذي يفيدهم. وبمعنى آخر، فإن الاحترام الذي تُظهره الشركة يساعد في حماية الاحترام الذاتي الخاص بالعملاء.

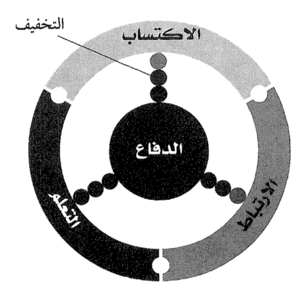
ثانيًا، نظرًا لأن التسوق وخدمة العملاء نشاطان ينطلقان من دوافع ذاتية بصورة كبيرة، فإنهما يثيران التوقعات الخاصة باختيار أحد البديلين. ولكن كما سوف نرى سريعًا، فغالبًا ما تتعارض هذه التوقعات تعارضًا مباشرًا مع التجارب والخبرات التي يمر بها العملاء خلال التسوق أو السعي للحصول على الخدمة.

ونتيجة لذلك، فإن العبارة المثيرة الشهيرة التي أطلقتها شركة فيريزون Verizon للاتصالات السلكية واللاسلكية ـ «**هل يمكنك سماعي الآن؟**» ـ هي من سوء الحظ مكان ملائم للبدء في تحديد الأسباب التي تفسِّر الأهمية الشديدة للفرصة الخاصة بالاحترام؛ حيث يتمثل ما تُلقي هذه العبارة الضوء عليه بصورة أساسية في فرد منعزل يسعى للوصول إلى شخص آخر على الفور، مستخدمًا في ذلك وسيلة تكنولوجية تهدف إلى تسهيل ـ وليس إعاقة ـ عملية الاتصال. غير أنه وكما تُقرّ به ضمنيًّا عبارة فيريزون، فإن الحقيقة تتمثل في أن هذه الوسيلة التكنولوجية لا تفي دائمًا بوعدها؛ مما ينتج عنه خيبة أمل بل حتى حَنَق أو غيظ شديد.

> «يقع الكثير من الشركات في فخ الاعتقاد بأن وسيلة تكنولوجية جديدة تتعلق بخدمة العملاء سوف تقلل كلًّا من التكاليف وأعباء الإدارة، وسوف تقضي على الحاجة إلى جعل كل الأشخاص الموهوبين للغاية يمسكون بأجهزة التليفونات ويقفون في منافذ تجارة التجزئة الخاصة بهم».
>
> دان ليمون Dan Leemon الرئيس السابق لقسم التخطيط الإستراتيجي في شركة تشارلز شواب Charles Schwab

العاطفة والحوافز:

بالنسبة للمستهلكين المرهقين أو المحبطين، فإن السياق هنا على نفس قدر الأهمية التي يتسم بها ما يجعل عملية الشراء «**تخفِّف**» من حِدّة النتيجة العاطفية الخطيرة. وتعمل الصعوبات التي يواجهها المستهلكون خلال التسوق أو بدء تقديم طلبات خاصة بخدمة العملاء على إثارة رغبتهم في «**الدفاع**» عن موردهم المحدود من الجهد، والاهتمام. غير أنه نظرًا إلى أن الغرض الحقيقي للتسوق والخدمة يتمثل في «**اكتساب**» شيء ما والاستمرار في الرضا به، فإن الدفاع يظل هو الحافز وثيق الصلة تمامًا طوال مرحلة خدمة العملاء.

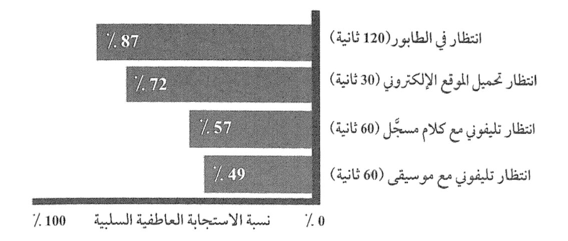


وبناءً على عبارة فيريزون المثيرة، فإن محاولات العملاء للاتصال بالشركة عن طريق التليفون طلبًا للخدمة تُعدّ بابًا لمناقشة الآتي: **أولا**، ببساطة ما يتم الاعتراف به. ولأسباب

مالية، فإنه لا يبدو من المحتمل أو الممكن توفير العدد الكافي من الموظفين للرد على كافة المكالمات التي تتعلق بالخدمة. ولسوف تكون التكلفة ببساطة كبيرة جدًا. وهذا هو على الأقل التفسير العقلاني الرسمي. ولكن ما مدى معقولية هذا التفسير؟ تبيِّن البحوث أن تكلفة الحصول على عميل جديد تعادل خمسة أمثال تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي (ديساتنيك Desatnick وديتزيل Detzel، 1993). كذلك، فإن 80 ٪ من عملاء الشركة الساخطين لن يقوموا بالتعامل معها مرة أخرى إذا كان بمقدور الشركة حل مشكلاتهم سريعًا فحسب، ولكنهم كذلك سوف ينفقون ما يعادل ثلاثة أضعاف ما ينفقه العملاء الآخرون (ديساتنيك وديتزيل، 1993؛ جيتومر Gitomer، 2003).

ولذلك، فإنه يبدو أن البداية السيئة للعلاقة عن طريق الفشل في توفير موظفين يقظين ومتاحين ليست حجة عملية صحيحة بصورة واضحة. نعم، إن حماية إمكانية الربح عن طريق خفض التكاليف أمر صحيح. ولكن حتى الآن، فإن المقايضة التي تنطوي عليها إمكانية التضحية برضا العملاء وبولائهم قد أصبحت قرارًا إستراتيجيًا للتشغيل تتخذه الشركات دون الإفادة من المعلومات الكاملة. ويمكن القول بإيجاز إنه يتعين عليك أن تتساءل: ما هي المقايضة فيما يتعلق بالأموال التي تتم خسارتها من خلال إحداث السلبية؟ لمعرفة التكلفة العاطفية التي تتكبدها الشركات من جرّاء عدم احترامها لوقت عملائها وجهودهم، قامت سينسوري لوجيك بإجراء اختبار يهدف إلى قياس مدى استياء العملاء من عدم التعامل فورًا مع احتياجاتهم إلى الخدمات.

ويبيِّن الشكل (1.8) النتائج الخاصة بمختلف نوعيات التأخير الخاصة بخدمة العملاء حيث يتعارض الانتظار مع رغبة العملاء في الحصول على هذه الخدمة بصورة فورية. وقد غطَّت نوعيات التأخير التي تم اختبارها: (1) مكتب خدمة عملاء لا يوجد به أحد (محاكاة حالة تأخير في مطار: على سبيل المثال، تم عرض شريط فيديو على أفراد عينة الدراسة يظهر فيه أشخاص تم تركهم ينتظرون في طابور للإجابة عن سؤال ما). (2) مكتب لتقديم المساعدة في مركز اتصالات يقدِّم ردًا صوتيًا مسجَّلًا مع موسيقى في الخلفية. (3) «كلام» تحفيزي مسجَّل للشركة يتم تشغيله على فترات منفصلة. وأخيرًا (4) موقع من مواقع الإنترنت تم إرغام أفراد عينة الدراسة على الانتظار لتحميله.



الشكل 1.8: أفّ، كم نكره الانتظار!.

قامت سينسوري لوجيك بعمل نماذج محاكاة لمعرفة كيفية استجابة العملاء حين يُرغَمون على الانتظار. ويبيِّن هذا الرسم نتائج ذلك. ومن الواضح أن العملاء يحسون بالإساءة بدرجة أشد حينما يتم إرغامهم على الانتظار في طابور. غير أنه ليس هناك نتيجة من النتائج تؤيد الممارسة الخاصة بإبقاء العملاء «معلَّقين». وكان الخيار الخاص بالانتظار مع الموسيقى هو الخيار الوحيد الذي جعل الناس محايدين بصورة كافية لرسم أكبر عدد من الابتسامات على نحو مماثل لما أحدثته المشاعر السلبية مثل السخط، والغضب.

ومن الواضح أن كافة أنواع الانتظار تثير غضب العملاء. ويكون سماع بعض الموسيقى خلال انتظار الخدمة أفضل من سماع كلام مسجَّل من حيث خفض نسبة الاستجابة السلبية. غير أن كافة حالات التأخير قد أدت بالناس إلى حالة عاطفية كريهة. وهكذا، فإن النتيجة الرئيسية التي تم استخلاصها تتمثل في أنه سوف يكون من المهم للشركات أن تستثمر المزيد من الموارد في التعامل مع حل مشكلة أوقات الانتظار. ويمكنها القيام بذلك عن طريق تعيين المزيد من الموظفين أو على الأقل من خلال وسائل التسلية الممتعة بدرجة معتدلة مثل الموسيقى بحيث تثير إيماءة موافقة بشأن خوض تجربة يمكن القبول بها من الناحية العاطفية بصورة أكبر.

لماذا تكون حالات التأخير، وعدم الملاءمة شديدة الضرر

يؤدي الإحساس بالخسارة إلى كراهية العملاء عن طريق فرض عُقدة عدم الكفاءة عليهم

والآن بعد أن أصبح بمقدورنا قياس العاطفة السلبية التي يتم الإحساس بها نتيجة للانتظار،

فإنه يمكننا أن نتساءل: ما الذي يتعين على الشركات عمله لتجاوز هذه السلبية، وإحلال حالات من رضا العملاء وولائهم في محلها؟ من منظور نفسي وعاطفي، يمكن القول إن هناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء حالات التأخير وعدم الملاءمة تهم العملاء بشدة، وبالتالي فهنالك حاجة إلى إيجاد حل لها من قِبل الشركات. ومن وجهة نظر المستهلكين، فإنها تتكون من:

- **فقدان السيطرة**: حيث يعني إرغام العملاء على الانتظار، وإلا فسيعانون من عدم الملاءمة ضد إرادتهم، أنهم قد فقدوا السيطرة.
- **الشك**: تؤدي حالات التأخير، وعدم الملاءمة إلى عدم الكفاءة. وهو ما يجعل الشك يساور العملاء، ويتساءلون عما إذا كانت الشركة فاشلة أم لا.
- **التجنب**: يمكن أن تؤدي صعوبة التفاعل مع الشركة إلى زرع بذور الشك في نفوس العملاء من أنه يتم تجنبهم. وبصورة خاصة، حينما يبدو أن **التكنولوجيا أصبحت درعًا بدلًا من أن تكون جسرًا**.

هيا بنا الآن نلقي نظرة قصيرة مختصرة على صلة هذه الأسباب الثلاثة بالتسوق أو الخدمة أو بكليهما معًا:

(1) فقدان السيطرة:

تُعدّ الرغبة في بسط المزيد من السيطرة على البيئة المحيطة بنا بمثابة أولوية إنسانية مباشرة (بولر Pooler، 2003). وليس من المتعذر فهم أسباب ذلك؛ حيث إنه بدون السيطرة يشعر البشر بأنهم أقل أمانًا، وبأنهم أكثر عُرضة للخطر، ويمرون بالتالي بتجربة الخوف الذي يرتبط في النهاية بغريزة حب البقاء. وسرعان ما تنطبق هذه الأعراض الخاصة بثنائية السيطرة / الخوف على المواقف ذات الصلة بكلٍّ من التسوق، والخدمة. وإن كان هذا يحدث بطرق متناقضة.

لماذا يتسوّق الناس؟ نعم، بطبيعة الحال من أجل الاستفادة: يشترون ملابس لتدفئتهم وستر أبدانهم، وغذاء للحفاظ على صحتهم وحياتهم... إلخ. غير أن هناك سببًا آخر له علاقة وثيقة بمشكلة عدم الملاءمة، ألا وهو من أجل **بسط السيطرة**. وكنشاط ذاتي البدء، يمكن للطرف

الآخر - التاجر - أن يحقِّق منه فائدة مالية؛ حيث يتوقع المستهلكون من الموظفين، ومن الشركة عمومًا إثبات أهميتهم. وبمعنى آخر، فإن عملية التسوق تعطي المستهلكين متعة كما أنهم يتوقعون من ممثلي الشركة إظهار درجة من الاحترام والاهتمام بهم في محاولة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتعني فرصة أن تكون للإنسان سلطة، وأن يتخذ القرارات إشباع رغبته في السيطرة على مصيره. وهو إحدى القوى النفسية التي تحفز الناس على المرور بتجربة التسوق.

وعلى النقيض من هذا، فإن المواقف الخاصة بخدمة العملاء لا تدور حول بسط السيطرة ولكنها بدلًا من ذلك تسعى إلى استعادتها. فما الذي لم يُشعر العميل بأنه مُعرَّض للخطر عند علمه بأنه قد أنفق ماله، ويأمل الآن في أن تظل الشركة - وهي كيان أكبر كثيرًا - مهتمة بجعل الصفقة التي أنفقه عليها صحيحة؟



يرغب المستهلكون في أن تكون تجربة التسوق مشابهة للتليفزيون التجاوبي الذي يعرض ما يطلبه المشتركون حينما يرغبون، ووفقًا لشروطهم، وتحت سيطرتهم.

(2) الشك:

يحب البشر بطبيعتهم التحالف مع الفائزين، وتجنُّب الخاسرين. ويصدق هذا الحكم العملي نفسه على المتسوقين الذين يترددون على الشركات التي تهتم بهم. ومرة أخرى، فإن الأمر هنا يتعلق بالإحساس بالاحترام وبالاستجابة الودية. ومع ذلك، فإنه لا ينبغي على المستهلكين تحمُّل الأشخاص الأقل أداءً.

ما مدى أهمية سهولة الحصول على الخدمة، والملاءمة عمومًا؟ ادرس نتائج هذين البحثين اللذين يغطيان كلًّا من تجارة التجزئة، والتجارة الإلكترونية معًا:

- فيما يتعلق بتجارة التجزئة التقليدية عبر المنافذ والمرافق المادية، فقد خلصت الدراسة المسحية **الأولى** إلى أن 64 ٪ من المستهلكين يقولون: إنهم سوف يتركون المتجر إذا ما استغرقت عملية سداد الحساب، والمغادرة وقتًا طويلًا جدًّا. وفي الوقت ذاته، يقول 70 ٪ منهم: إنهم يفضِّلون التسوق في المتاجر التي لا تضيِّع وقتهم (أندر Ander وستيرن Stern، 2004).
- أما فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية، فقد خلصت الدراسة **الثانية** إلى أن أقل من 40 ٪ من المتسوقين يعتبرون أن عملية العثور على السلع وشرائها عملية سهلة (28 ٪ يعتبرونها صعبة). ونتيجة لذلك، فإنه يتم التخلي عما يربو على 60 ٪ من كافة عربات اليد الافتراضية (الإلكترونية) الخاصة بالتسوق (كوتكين Kotkin، 1999).

وتساعد هذه الإحصائيات في إثبات صحة اثنين من الخيارات الخمسة الرئيسية الخاصة بتحديد الموقع التي يقترحها خبيرا تجارة التجزئة أندر، وستيرن في كتابهما «الفوز في تجارة التجزئة» (2004). ويتم تضمين كافة هذه الخيارات الخمسة في الشكل (2.8). وعلى حين سوف نناقش الخيارات الثلاثة الأخرى الخاصة بتحديد الموقع خلال هذا الفصل، فإن الاثنين الآخرين ذوَي الصلة الوثيقة فيما يتعلق بحالات التأخير وعدم الملاءمة هما **الأسرع والأسهل**. ويتعلق **الأسرع** بالتوقيت والسرعة. وعلى مستوى أشد عمقًا، فإنه يتعلق بتجنب الإحساس بالوقوع في فخ. وهو إحساس بالخوف المَرَضيّ يكرهه البشر بالفِطرة مثلهم في ذلك مثل الحيوانات.

وفي المقابل، فإن الأسهل يتعلق بعدم الإرغام على بذل جهد غير ضروري لتأمين الموارد. وحينما يميل المستهلكون إلى الطريقة الأسهل للحصول على ما يرغبونه، فإنهم لا يتطلعون بالضرورة إلى تجنُّب المصائد والفِخاخ على نحو مماثل بصورة كبيرة للمشاحنات التي لا يمكنهم الاستغناء عنها.

الموقع	العنصر العقلاني	الهدف العاطفي
الأسرع	الأكثر كفاءة	توفير الراحة
الأسهل	الأقل مشاحنة	توفير الراحة
الأكثر سخونة	الأحدث طرازًا	إشاعة البهجة
الأكبر	الأكثر عروضًا	إزالة الخوف
الأرخص	الأقل سعرًا	إزالة الخوف

الشكل 2.8: خمس إستراتيجيات تتعلق بتحديد الموقع وثيقة الصلة بالمتسوقين.

الخيارات الخاصة بتحديد الموقع الموصوفة هنا مأخوذة من أندر، وستيرن (2004) مع كون العنصر العقلاني متضمنًا في أوصافها لكل خيار. أما الخانة الخاصة بالإحساس ـ الهدف العاطفي ـ فهي إضافة منِّي. وهي تبيِّن الحلول العاطفية التي تقدِّم الخيارات الخاصة بتحديد الموقع.

(3) التجنب:

يرغب المستهلكون بطبيعتهم في التعامل مع الشركات المحترمة التي تساعدهم بدلًا من تجنُّبهم أو إبداء عدم الاهتمام بهم عن طريق الفشل في جعل رضا العميل هدفًا مركزيًّا من أهداف خُططَها. ويعد الدور الذي تلعبه التكنولوجيا عاملًا كبيرًا؛ حيث إنه في دراسة قامت بتمويلها «جمعية خبراء شؤون المستهلكين»، وافق 80 ٪ من أفراد عينة الدراسة الذين تم إجراء الدراسة المسحية عليهم بقولهم: «إنني كثيرًا ما أصاب بالإحباط من الطريقة التي تستخدم بها الشركات التكنولوجيا لتجنُّب الحديث معي (بروتزمان Broetzmann، 2004)».

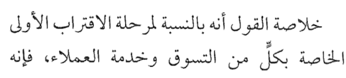
وتتمثل المحصلة النهائية هنا بالنسبة لخدمة العملاء في رغبة المستهلكين في التحدث إلى إنسان من لحم ودم يتفاعل معهم على الفور. ويرجع هذا إلى أن مأزقهم الأساسي لا يتضمن عرضًا قاموا بشرائه، ولكنه يتضمن بدلًا من ذلك ما يعتمل في وجدانهم بسبب التجاهل.



وفي النهاية، لا تتمثل المشكلة الكبرى الخاصة بخدمة العملاء في العملاء الذين يمثّلون للشركة وقتًا عصيبًا، بل في أولئك الذين يتخلون عن الاتصال بها نهائيًّا، الذين يستسلمون قائلين: «إنني لا أحصل على ما أرغبه، إنني محكوم عليَّ بالإخفاق!». وفي البداية، قد لا تبدو خسارة الشركات للعملاء وخيمة العواقب. غير أن حقوق ملكية العلامة التجارية سوف تهبط هبوطًا عنيفًا، ومفاجئًا إذا ما توقف عدد كافٍ من العملاء عن التعامل مع الشركة. كما يعمل الافتقار إلى الرضا على الإضرار بالدرجة التي سوف يفكّر بها المتسوقون في الشراء من الشركة مرة أخرى؛ مما يؤدي بالتالي إلى إهدار قدر كبير من الوعي بأهمية منتج ذي علامة تجارية.



على نحو مماثل للحيوانات، فإن البشر يكرهون بصورة فِطرية غريزية الإحساس بأنه قد تم نصب فخ أو مصيدة لهم.



خلاصة القول أنه بالنسبة لمرحلة الاقتراب الأولى الخاصة بكلٍّ من التسوق وخدمة العملاء، فإنه ينبغي على الشركات أن تتذكر دائمًا المحافظة على الاحترام. ويرجع هذا إلى أن علاقاتها بالمستهلكين تكون ذات طبيعة اقتصادية بصورة جزئية فقط. ومن المؤكد أن تُؤتي جهود الشركة من حيث التركيز الشديد على التكاليف عكس النتائج المرجوة إلى المدى الذي تقوِّض فيه الرغبة العاطفية لدى المستهلك في أن يمر بتجارب خالية من المشاحنات بدايةً من الحصول على الخدمة إلى سداد الحساب والمغادرة في حالة التسوق، وفي أن يحقق مزيدًا من التفاعل في حالة خدمة العملاء. فما الذي يرغبه المستهلكون في هذه المرحلة؟ إنه حماية وقتهم، وجهدهم، وأنفسهم لمرحلة المشاركة الحاسمة التالية.

تناقض إيجابي: التركيز الناجح لنوكيا على رحلة الضيوف

نوكيا شركة تقوم على نحو لا شك فيه بتحقيق انسجام جيد من الناحية العاطفية فيما يتعلق بتجارب المستهلكين في التسوق، والخدمة في المتاجر التابعة لها. وباستخدام الكلمة التي كان والت ديزني هو أول من أكسبها شهرة، فإن فلسفة نوكيا تتمثل في مساعدة «الضيوف» على الإحساس بالقرب من علامتهم التجارية بطريقة إنسانية وطبيعية قدر الإمكان.

وكيف تستطيع نوكيا تحقيق هذا الهدف؟ يتمثل مفتاح الإجابة في رؤية للخدمة مكوَّنة من خمس خطوات، هي:

- **التواصل**: يأتي عن طريق منح الضيف فرصة لالتقاط «الأنفاس» بعد التحيات الدافئة الصادقة. ويأتي أي تواصل جديد في اللحظة الملائمة عن طريق استخدام العلامات أو الإيماءات غير اللفظية من الضيوف لمعرفة متى تحين تلك اللحظة فيما يتعلق بالمساعدة الخاصة بالعرض.
- **الاستكشاف**: تؤدي استعادة «فن الإنصات» إلى تمكين موظفي نوكيا من عمل تقارير فورية عن الضيوف. وتشتمل الخيارات اللاحقة على القيام بجولة متخصصة في المتاجر بما في ذلك توفير إخصائي للمساعدة في إيجاد الحلول للاحتياجات الخاصة بالضيف، ومساعدته بصورة مباشرة.
- **الارتباط**: تعد التجارب العملية (التي تحث الضيوف على تجربة المنتجات بأنفسهم أو توفِّر إخصائيًّا لمساعدتهم) من بين الخيارات الإضافية. وترتكز كافة التجارب العملية على فهم نوكيا أن ما يجرِّبه ضيوفها مباشرةً يُحدث تأثيرًا أفضل من الاعتماد على الكلام الآلي المسجَّل على جهاز تكنولوجي متطوِّر.
- **التوصيل**: مرة أخرى، يعتبر الاهتمام بالعلامات غير اللفظية للضيوف مفتاحًا لحماية القيمة العاطفية للتجربة. ويتمثل الهدف هنا في إرشاد الضيوف إلى الحلول الصحيحة بطرق يمكنها تحقيق «لحظات من السعادة».

- **الاحتفاء**: يتذكر الناس لحظات الذروة، والنهاية في القصص أكثر من أي شيء آخر. ولذلك، تهتم نوكيا بتسهيل الشراء أو التنشيط، وتقدم وداعًا شخصيًّا، وتدعو الضيوف إلى الأحداث والمناسبات الحالية أو المستقبلية التي تتلاءم مع التقارير أو الانطباعات الخاصة بهم.

ويتمثل الهدف العملي على المدى الطويل في زيادة ولاء العملاء. ولذلك، تقوم نوكيا بهذا عن طريق غرس مشاعر الألفة والثقة بناءً على جعل موظفي الخدمة لديها يمارسون ذكاءهم العاطفي بصفة يومية. ولقد ذهبتُ بنفسي إلى عدد كبير من المتاجر (بما في ذلك متاجر «روديو درايف Rodeo Drive») نيابة عن صحيفة «وول ستريت». فماذا كانت المحصلة النهائية؟ أن شركات قليلة جدًّا تعزِّز وتُحسِّن حقوق ملكيتها العاطفية على مستوى تجارة التجزئة على النحو الذي تصنعه نوكيا في متاجرها الكبرى.

الارتباط: استعادة البهجة

خلاصة الأمر: يعد العزف على أوتار الرغبات الفِطرية لدى البشر في الاكتشاف والمتعة أمرًا رائعًا، ولكن يتعين بعد ذلك إشباع هذه الرغبات. وفي النصف الأول من هذا المبحث، سينصبّ تركيزنا على كيفية قيام الشركات بالحصول على أعلى درجة من درجات الاهتمام. وبالنسبة لمتسوقي تجارة التجزئة، فإن هذا يعني توفير بيئة ثرية بالأحاسيس في المتاجر. أما في التجارة الإلكترونية، فتكون الحبكة الفنية الرائعة هي مفتاح النجاح. والنصف الثاني من هذا المبحث مخصص للمكافئ أو المعادل الخدمي للمتعة. وهو لا يتعلق كثيرًا جدًّا بحل المشكلة، ولكنه بدلًا من ذلك يتعلق بالاعتراف بمأزق العميل واحترامه كإنسان يواجه مشكلة.

أسس عامة:

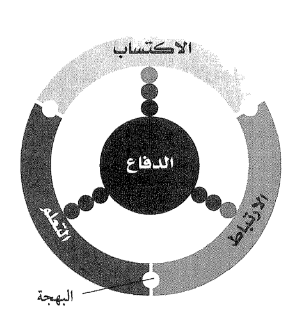
- يتمثل أساس علاج قضايا التسوق في خوض غمار التجربة.
- تعني الخدمة الممتازة إثبات أن العميل صاحب المشكلة يحظى بالأهمية.

التوافق بين تجارة التجزئة التقليدية، وتجارة التجزئة الإلكترونية

يتمثل أساس علاج قضايا التسوق في خوض غمار التجربة

خلال ذروة ستينيات القرن التاسع عشر إلى ستينيات القرن العشرين، كانت المتاجر الكبرى بمثابة «كاتدرائيات تجارية» حضرية فاتنة. غير أنه مع بروز الآليات الخاصة بالتخفيضات على البيع بالجملة في أسعار السلع، لم يعد المتسوقون يتحملون أية مستودعات تجارية مزخرفة بعد ذلك. ولماذا كان هذا التحول؟ تتضمن الأسباب الاجتماعية - الاقتصادية انكماش الطبقة المتوسطة (وبالتالي زيادة الوعي بالتكلفة)، والأشكال الجديدة للترفيه مثل التليفزيون وأجهزة «الفي سي آر VCR» وأجهزة «الدي في دي DVD» والإنترنت وغيرها؛ مما جعل التسوق التقليدي بديلًا ضعيفًا.

العاطفة والحوافز:



تتمثل العاطفة التي تتعين إثارتها هنا في «البهجة». وبالنسبة للمتسوقين، يتم هذا عن طريق إيجاد خبرات تُوازن بين الراحة والإغراء. أما في المواقف الخاصة بخدمة العملاء، فيتم هذا عن طريق الربط بين العملاء وبين الموظفين المهتمين بهم والقادرين على مساعدتهم. وينبغي أن يتم النظر إلى المتاجر بل وحتى مواقع الإنترنت على أنها بمثابة فرص حسية يرغب المستهلكون في «تعلُّمها» ومعرفتها وإيجاد رغبة في «الارتباط» بالتاجر إذا ما تم الاستمتاع بها. وفي خدمة العملاء، يرغب العملاء في الارتباط إلى المستوى الذي يصل إليه اهتمام موظفي الخدمة بالمأزق الخاص بهم.

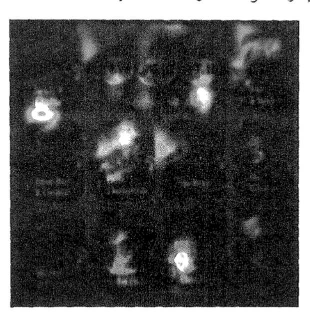
لكن أيًّا ما يكون التفسير، تتمثل النتيجة في أن السعي بجدٍّ لجذب المتسوقين، وجعل التسوق متعة قد بلغا أبعادًا قريبة من الأزمة. ويصدق هذا على كلٍّ من التجار التقليديين، وأولئك الذين يبيعون عبر شبكة الإنترنت. وتتمثل المشكلة المحيِّرة فيما يتعلق برضا عملائهم، وولائهم في السؤال التالي: كيف يمكن استعادة البريق واللمعان إلى أعين المتسوقين؟

ومن خلال الإستراتيجيات الخمس الرئيسية لتحديد الموقع كما وضعها كل من أندر وستيرن (2004)، يتبيَّن لنا أن «**الارتباط العاطفي**» يتلاءم مع سعي المستهلكين إلى أكثر العروض سخونة من أكثر أماكن التسوق سخونة. وبالإمكان تفسير الوصف «أكثر سخونة» على نحو ضيق جدًّا كما يلي. إنها لا تشير فقط إلى أحدث الأساليب نظرًا لأنها في الواقع أكثر اتساعًا من ذلك. ولا يتضمن النجاح في جذب المستهلكين الذين يرغبون في «الأكثر سخونة» مجرد الحصول على الاهتمام الممتاز. ولسوف يرتكز القيام بهذا على تجارب المتسوقين: أولًا الخاصة بالبيئة العامة للمتجر أو موقع الإنترنت، ثم الخاصة بالعرض على اعتبار أنه يتم ترويجها بصورة خاصة. وعمومًا، فإنه ينبغي أن تعمل تلك التجارب بصورة مثالية على إيجاد دفء عاطفي وخاصةً المزج بين المفاجأة، وبين السعادة الذي يؤدي إلى البهجة.

في «الأيام الخوالي»، كانت واجهات (فاترينات) العرض بالمتجر هي الوسيلة الرئيسية لجذب المتسوقين. ولكن في الوقت الحالي، عادةً ما تقلل متاجر التجزئة ذات الصناديق الكبيرة من مساحتها تمامًا أو تقوم باستبعاد هذه الوسيلة الخاصة بإشعال شرارة أولية لجذب حماس الجمهور إلى داخل الأسواق (المولات) التجارية، وقلةٍ من أماكن البيع بالتجزئة الصديقة للمشاة مثل المتاجر الموجودة في الشارع الخامس في مدينة نيويورك، وفي «ميراكل مايل Miracle Mile» في شارع ميتشيجان في شيكاغو. وفي «الأيام الخوالي» أيضًا، كانت فاترينات العرض الجيدة مشابهة للمسرح المفتوح حيث كانت تثير الخيال بطريقة قامت ثقافة السيارة بإزالتها.

وبدلًا من حفز المنتجات المعروضة في الفاترينات، فإن لدى متاجر التجزئة التقليدية بديلين. يتمثل **الأول** في الاعتماد بشدة على الإعلان (وهنا يُعتبر العدد الأسبوعي من الصحف، والمجلات ذائعة الصيت هما الفاترينات الجديدة. ويتمثل **الثاني** في توسيع منطقة المدخل، وتحسين الجو بالداخل. ومنذ ثلاثين عامًا مضت، أقر فيليب كوتلر Philip Kotler (1973 – 1974) بقوة البيئات المصمَّمة بصورة مدروسة، وقام بصياغة مصطلح «**الأجوائيات** Atmospherics» لوصف قدرة المتجر على حفز قرارات الشراء لدى المتسوقين، وكذلك التأثير عليها. وكما ذكر كوتلر، فإن المستهلكين يستجيبون لتجربة كاملة عند التسوق، وليس للعروض الفردية في توليفة من المتاجر. كذلك تُعدّ التفاصيل الخاصة بالأجوائيات بمثابة مؤشرات تتحدث إلى المتسوقين

بنفس اللغة الصامتة وغير اللفظية التي تتحدثها تعابير وجوههم. وهو أمر ملائم نظرًا لأن تلك المؤشرات تقوم بإثارة العواطف، والكشف عنها.



الشكل 3.8: إذا كان العملاء لا ينظرون إلى السلعة، فلن يقوموا بشرائها.

ما هي الصورة المصغرة للمستهلكين الراغبين في الملاءمة؟ إنها قائمة الأطعمة والمشروبات في مطعم خدمة سريعة. ففي دراسة قامت بها سينسوري لوجيك لصالح إحدى الشركات لتقييم نجاح إضافة مقهى لعملياتها المتجرية الخاصة بالملاءمة، وجدنا درجة غير كافية من الاهتمام البصري - الذي يتسم بالنظرة المحدِّقة - الذي يتم توجيهه لقائمة المشروبات في المقهى (انظر النتائج المصغرة في الشكل أعلاه). ما هي الميزة من إحداث بعض التغييرات؟ توصلت إحدى الدراسات التي رعتها وموَّلتها شركة كوكاكولا إلى أنه حينما يتم بصورة صحيحة المزج بين كل من المعلومات والصور والأسعار، فإنها تكوِّن العناصر الرئيسية في قائمة الأطعمة والمشروبات مع تضمين صورة فوتوغرافية لأكواب مطبوع عليها علامة تجارية على سبيل المثال يكون بمقدورها زيادة مبيعات المشروبات بنسبة 10 ٪ تقريبًا (كراوفورد **Crawford، 2006**).

بطبيعة الحال وخلال العقود الزمنية الثلاثة الماضية منذ أن أكَّد كوتلر للمرة الأولى على أهمية الأجوائيات، فقد تغيَّر الكثير الآن. ويرجع هذا إلى سبب واحد هو أن حجم مساحة تجارة التجزئة قد زاد ثلاث مرات (إلى 21 قدمًا مربعًا من حيث المساحة لكل شخص في الولايات المتحدة). وفي الوقت ذاته، فقد انخفضت مبيعات التجزئة لكل قدم مربع بنسبة 25 ٪ تقريبًا (أندر وستيرن، 2004). والسبب في ذلك يرجع إلى انفجار التجارة الإلكترونية. وفي عام 2010، يتمثل أحد التقديرات في أنه سوف تتأثر نسبة 30 ٪ على الأقل من كافة مبيعات التجزئة بالتقييمات التي يمكن تكوينها مباشرة عند مراجعة موقع الشركة على الإنترنت (كلانسي Clancy، 2005).

وقد جلب نمو تجارة التجزئة الإلكترونية معه التركيز على تشجيع الارتباط عبر خمسة عناصر. وتتضمن كافة هذه العناصر توفير تجربة للزائر (ديفينبورت Davenport وبيك Beck، 2001):

- «**التفاعل**» يعني المشاركة. وتقدِّم الخواص المرتبطة بالتعليق، والاستجابة رؤية عامة لتشجيع التفاعل. ويعد السماح لدخول الزوار إلى أحد المواقع للتصويت على العروض أو تصنيفها بمثابة رؤية أخرى.
- «**المنافسات**» مثل الألعاب أو المسابقات تستغرق وقتًا، وتجعل زوّار الموقع يشاركون فيه.
- «**قيم الإنتاج العالي**» تساعد على تحويل العيب الخاص بعدم مضاهاة الأجوائيات السمعية والبصرية للتجارة الإلكترونية بالنسبة لنظيرتها التقليدية إلى ميزة. فعلى سبيل المثال، يجعل الموقع: Zappos.com استعراض قائمة أحذيته مباشرة على شبكة الإنترنت سهلة بخاصية الأبعاد الثلاثية التي تسمح للزوار برؤية أي زوج أحذية من كافة الزوايا.
- وأخيرًا وعلى حين يتحدث «**الترفيه**» عن نفسه تقريبًا، فإن «**القصة**» هي شكل خاص من أشكاله. ومن المرجح أن يكون الإبداع المشترك للإعلان من قِبل المستهلكين الذين يقدمون شرائط فيديو خاصة بالهواة هو الشكل البارز القادم الذي سوف يتدفق إلى التجارة الإلكترونية. ويمكن للأشخاص تقديم «قصص» ذات علامات تجارية وذات علاقة بالعروض تقوم باستخدام النص، وشريط الفيديو، والصور الفوتوغرافية، والأسئلة، والنصيحة. وهو ما يمكن بعد ذلك إرساله إلى أحد مواقع الإنترنت.

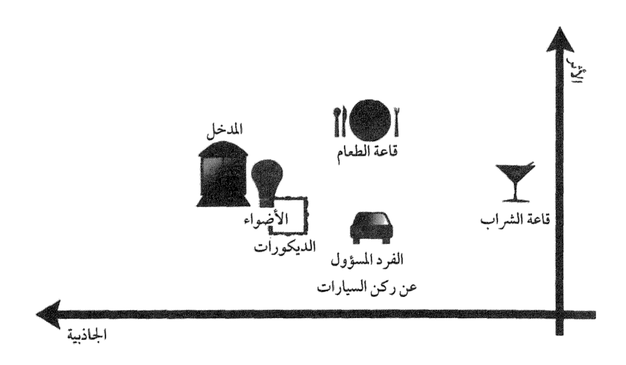


وفي الوقت نفسه، فقد زادت أهمية الأجوائيات فيما يتصل بتجارة التجزئة التقليدية. وهو الأمر الذي زاد من حرارة المنافسة. والآن، على نحو أكثر من ذي قبل، فإنه يتعين على التجار معرفة ما إذا كانت متاجرهم تقوم بإثارة نوعية من الاستجابات العاطفية المواتية التي يمكن لنظام قراءة شفرة الوجه قياسها أم لا. ويرجع هذا إلى أن البيئة الصحية للمتجر تصبح ميزة إستراتيجية مقارنة بالتجارة الإلكترونية على وجه الخصوص. ولذلك، يعرف التجار الأذكياء أن لديهم الفرصة لربط المتسوقين، وجذبهم عن طريق إيجاد تجربة حسية تؤدي إلى تجارب عاطفية شاملة وثرية.

ويمكن إيجاد مبرِّر لبذل الجهد والمال من جانب المتسوقين الذين يقومون بالشراء، وتسديد الحساب تحت تأثير الحوافز. وقد أثبت العلم الآن أن «علاج التجزئة» هو مسألة تتعلق بالشعور «العالي» لدى المتسوقين. ويحدث هذا بصورة طبيعية حينما يتم إفراز عنصر الدوبامين الكيميائي في المخ لأن الشخص يتعرض لتجربة شيء جديد ومثير. ما الذي لا يرغب التاجر في تزويد الجلسات الخاصة بتسوق تجارة التجزئة العلاجية به من أصناف مثيرة في بيئة تحفيزية؟

لا ينبغي أن ينتظر ذلك العلاج إلى أن يدخل الزوار هذا المكان. وكدليل على حقيقة أنه يكون للمداخل أهمية حقيقية في المتاجر والمطاعم، قُمْ بدراسة البحث الذي قامت بإجرائه سينسوري لوجيك لصالح علامة تجارية ممتازة لشركة مطاعم (الشكل 4.8). لقد قمنا بتقييم رد الفعل العاطفي لأفراد عينة الدراسة نحو المناطق، والخواص التي تميِّز ذلك المطعم. وفي هذه الحالة، توصلنا بالفعل إلى أن المدخل نموذجي بصورة عامة في إحداث استجابة عاطفية إيجابية. وقد ثبت أن الشعار المميز الموجود أعلى الباب، واللافتات (اليافطات) ذات الذوق الرفيع لهما جاذبية كبيرة.

وعلى النقيض من هذا، فإنه ما إن دخل أفرد عينة الدراسة إلى الداخل حتى وجدوا أن المكان الرئيسي ـ وهو قاعة الطعام ـ أقل مما كانوا يتوقعونه. وكان للخواص الفردية ـ مثل الإضاءة والديكور ـ تأثير جيد. غير أن قاعة الطعام كانت بحاجة إلى مزيد من الدفء العاطفي. وهو ما وضح جيدًا في المطبخ المفتوح بالمقارنة. ويمكن القول بإيجاز إن أفراد عينة الدراسة قد أعجبوا بالمكان (وقد اعترفت الإدارة لنا بأن هدف المصمم كان يتمثل في أن يحظى المكان بالإعجاب). غير أن هذه النوعية من الاستجابات العاطفية لم تكن كافية. لقد كان إبداع المصمم يترك المستهلكين يشعرون بعدم الراحة. وبالمثل، فقد شعرت الإدارة في النهاية بعدم الراحة كذلك. وهو ما اتضح في تفاوت عوائد المبيعات.



الشكل 4.8: نتائج قراءة شفرة الوجه الخاصة بتصميم المطعم.

كشفت الدراسة التي قامت بإجرائها سينسوري لوجيك لرصد الاستجابة العاطفية للمناطق المختلفة في المطعم عن بعض النتائج المهمة. وعلى سبيل المثال، فقد حظي المدخل بقبول حسن مع استجابات إيجابية لكل من الجاذبية والأثر. غير أنه مع الدخول إلى المناطق الأبعد داخل المطعم كانت تظهر مشاعر سلبية أكثر. وقد أقرت الإدارة لاحقًا بأن المصمِّم كان يصمِّم من أجل نفسه بدلًا من ملاءمة عملاء المطعم.

ولكي تنجح تهيئة الأجوائيات، فإنه ينبغي على الشركة القيام بتصميم كل شيء (وخاصةً الجوانب الأكثر روعة في تجربة المتسوق) وفقًا للرغبات والحاجات العاطفية للمتسوق. ومن حيث المبدأ، فلا تجعل هذا سريعًا وسهلًا فحسب، بل اجعله ممتعًا كذلك. وعند القيام بذلك، فإن متاجر تجارة التجزئة سوف تتمتع بميزة ربط مراكز الاستجابة في حواس العملاء وجذبها إلى دائرة أكثر اتساعًا مما تتمتع به متاجر التجارة الإلكترونية. وبالتالي، فإنه ينبغي عليها زيادة المنطق الطبيعي للحواس الخاص بالرؤية واللمس والشراء والامتلاك. وهذا منطق فِطري أبدي يُحدث أثره مرارًا وتكرارًا. وهو ما يجعل كلًّا من المشتري، والبائع على حدٍّ سواء أكثر سعادة.

تحليل الاكتشاف المشترك وحالات الأحلام: «ساتشي وساتشي إكس» و«المتسوقون» و«سينسوري لوجيك»

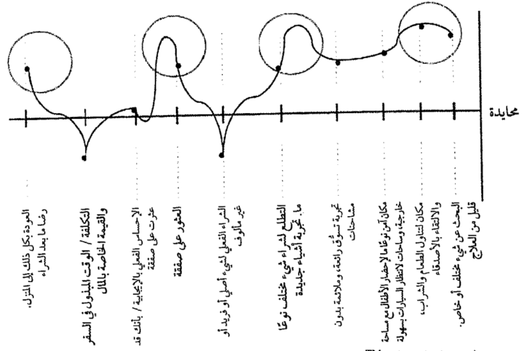
تركِّز «ساتشي وساتشي إكس Saatchi and Saatchi X» على ميدان المعركة الجديد الأكثر سخونة، والأشد أهمية في التسويق. وهو ما يحدث في المتجر، في مجموعة الأرفف، بما في ذلك نوع تجربة التسوق الذي يكون مطلوبًا في النهاية لتحويل المتسوقين إلى مشترين. وللوصول إلى هذه الرؤى، تقوم هذه الوكالة بجعل شبكة الاستكشاف أوسع وتقوم حاليًّا بعمل دراسة مشتركة مع سينسوري لوجيك لتحديد الفرص الخاصة بتطبيق نظام قراءة شفرة الوجه من أجل قياس حالات الذروة العاطفية لتجربة التسوق.

ويشتمل جزء من جهد «ساتشي إكس» على تحليل دور الفئة، والحقائق الخاصة بمجموعة الأرفف، والتعليب، والعلامة التجارية، إضافة إلى مشاعر المتسوقين وحوافزهم المرتبطة بتجربة التسوق وبيئتها ذاتها. وتُعدّ دائرة التسوق بمثابة أداة رئيسية للرؤية الثاقبة، كما أنها تحدِّد 12 نقطة رئيسية لأنشطة تشكِّل إطار عمل لأي تجربة تسوُّق، بدايةً من احتياجات المنزل إلى تجربة التسوق ذاتها، والمناسبات والطقوس التي يستخدمها المتسوقون الأفراد في اللحظة التي يعود فيها الاستهلاك إلى المنزل. ومع ذلك، فإن كل تجربة تسوُّق تغذِّي وتدعم التجربة التالية لها.

وتتمثل الأداة الرئيسية الثانية الخاصة بهذه الرؤية في «الارتباط» فيما تسميه ساتشي إكس «الاكتشاف المشترك». وحينما يتم جذب المتسوقين من خلال الإثنوجرافيا (الأنثروبولوجيا الوصفية) في المقابلات الشخصية المصوَّرة على شرائط فيديو من النوعية التي تتم مع الناس في الشوارع، وفي المتاجر، وفي المنازل، فإنه يمكن لهم مشاهدة مقاطع فيديو لأنفسهم ثم يقومون ـ على هيئة نص يظهر فوق شريط أعلى الشاشة ـ مرةً أخرى بسرد ما كانوا يفكرون فيه، وما كانوا يشعرون به مع تكشُّف الأحداث.

الرؤية أو النهج

الأفعوانيـة[1] العاطفيـة. لا يمكـن ببسـاطة للمتسـوقين ترك مركز التسـوق بـدون العثور عـلى شيء جديد أو عقد صفقة.



تطبيق علامات الحب™ على مركز للتسوق:

الغموض ⬅ خـواص المنتـج تتطلـب أشـكالًا وتصميـمات ونواحـي فنيـة وجمالية ومعروضـات غـير مألوفـة تثـير الفضـول، وتجـذب النـاس إليهـا، وتثير انتباههم.

إثارة الاستجابات الحسية ⬅ ابتكرْ مسرحًا «يتعين أن يُحدث» إثارة، وأن يجذب الحواس بحيث يشجِّع العملاء على النظر والإحساس واللمس والتفاعل.

الصلة الحميمة ⬅ اجعل العملاء يشعرون بالدفء العاطفي، والترحيب، والخصوصية. وهي أمور تتحقق عندما تعاملهم مثل «الضيوف»، وتمنحهم شيئًا لا يمكنهم العثور عليه في أي مكان آخر.

1- **التحدي**: تقوم الأفعوانية العاطفية الذاتية بتوضيح أن النقاط المنخفضة توجد فيما يتعلق بكل مما يلي: (أ) العثور فعليًّا على شيء أصلي/ فريد، و (ب) الإحساس بإيجابية فيما يتصل بعقد صفقة حقيقية، و (ج) بذل الجهد والمال في مقابل القيمة المحققة.

---

(1) الأفعوانية: سكة حديد مرتفعة في الملاهي تتلوى، وتنخفض كالأفعى، وتجري عربات صغيرة فوق قضبانها يركبها الزوّار. (المترجم).

ولذلك، ساعد **نظام قراءة شفرة الوجه** لأفراد عينة الدراسة الذين شاهدوا شريط الفيديو على دعم تلك المطالب وإيضاحها. وحينما تتحدث فتاة شابة عن رغبتها في شراء شيء أصلي. وهي النقطة المنخفضة **الأولى** في الأفعوانية، يكشف وجهها عن **الغضب** (هدف غير متحقق). وفي الوقت ذاته، ترتبط نقطة البيانات المحايدة بخصوص الرغبة في الصفقة بدليل قراءة شفرة الوجه المتعلق بالحزن على وجه فتاة شابة أخرى؛ لأنها تشعر بخيبة الأمل. وأخيرًا، فإن النقطة المنخفضة **الثانية** ترتبط باقتراح الصمام الخاص بالجهد/ القيمة وإظهار فتى شاب للسخط بسبب رفض الجاذبية الحالية لمركز التسوق.

2- **الصرف العاطفي من الخدمة**: من حسن الحظ أن الأفعوانية تنتهي عند رضا ما بعد الشراء. ولذلك، نرى ابتسامة حقيقية رقيقة على وجه سيدة تتحدث عن إخفاء حقائبها عن زوجها، وابتسامة أضعف من رجل يعبِّر عن فخره بالتليفون ذي الطراز العتيق الذي عثر عليه، فاشتراه.

هذا هو المكان الذي تدخل منه قراءة شفرة الوجه في الصورة. ومع ذلك، يقوم المشاهدون بعمل غربلة أو ترشيح؛ حيث يختارون ما يقولونه أو يظلون مُصرِّين عليه. وكذلك، فمن المرجح تمامًا ألا يكونوا مدركين دائمًا للكيفية التي يشعرون بها. ومما يضيف للقوة المكملة الداعمة الخاصة بقراءة شفرة الوجه أنها بمثابة أداة بحثية قوية تستهدف العواطف. ولذلك وبمعاونة من سينسوري لوجيك، فإنه يمكن لـ «ساتشي إكس» الآن وبكفاءة أكبر قياس وتحليل ومساعدة عملائها على إدارة التجارب والتوقعات الخاصة بالمتسوقين. ونتيجة لذلك، فإنه يحدث دعم وتعزيز لنزعة القبول للفائض في عروض اتصالات العملاء.

وبالنسبة لكتاب كيفين روبرتس Kevin Roberts الرئيس التنفيذي لشركة «ساتشي وساتشي» الذي يحمل عنوان «علامات الحب»، وكتابي السابق الذي يحمل عنوان «جسم الحقيقة: الارتقاء بما لا يمكن للمستهلكين أن يقولوه أو ما لن يقولوه»، فقد تم ربطهما على الموقع الإلكتروني: Amazon.com. ويرجع هذا إلى سبب وجيه. ونحن قادمون من مكان مشابه. وكما تُقرّ به «ساتشي وساتشي إكس» بصورة جيدة تمامًا، فإنه **لا يمكنك الوصول إلى العقل إلا بعد أن تجتاز بوابة العاطفة**. وهذه حقيقة من حقائق عمل المخ؛ فما لم يمر ما تجرِّبه عبر العاطفة، فلن يتم حتى إحداث تكامل بينه، وبين اتخاذ القرارات

المنطقية. وها هي المشكلة: توجد بيئات لتجارة التجزئة، ومتاجر عديدة جدًّا جدًّا تعتبر نفسها بمثابة أماكن لشرح الفوائد الوظيفية. وهو الأمر الذي ليس له معنى مؤثر.

بدايةً، يمكن القول إن البحوث الخاصة بتتبُّع مسار العين تبيِّن أن **المتسوقين لا يلحظون سوى 50٪ مما ينظرون إليه حتى عندما يقفون لحظات أمام أحد الأرفف.** وينطبق هذا العيب بصورة خاصة على الثانيتين ونصف الثانية الأولى الحرجة. ولذلك، إذا لم تلمح أعينهم أو تعزِّز تجربة التسوق الخاصة بهم من الناحيتين العاطفية والفنية الجمالية، فقد ضاعت فرصة أن تكسبهم إلى صفِّك في **«طرفة عين»**.

ومن خلال أدوات مثل الاكتشاف المشترك، والكشف عن الدوافع العاطفية للمتسوقين باستخدام نظام قراءة شفرة الوجه، فإنه يكون من الممكن دراسة ما تُسمِّيه «ساتشي إكس» حالة الحُلم. وهذه هي تجربة التسوق المثالية التي تهدف إلى أن تكون تجربة أكثر غموضًا، ومتعة، وحميمية من التجارب السابقة التي كنا نظن أنها ممكنة.

«كل يغنِّي على ليلاه» فيما يتعلق بخدمة العملاء

تعني الخدمة الممتازة إثبات أن العميل صاحب المشكلة يحظى بالأهمية

بعد العثور على إنسان من «لحم ودم» مستعد للمساعدة وراغب فيها، فما الذي يريده العملاء أكثر من ذلك؟ إنهم يرغبون في أن يجدوا الراحة في سرد قصصهم من أجل استعادة سعادتهم (المتوقعة). وهناك قصة عن توقعات العميل حول الشركة ثم رؤية «كل يغنِّي على ليلاه» الحالية، والتي تعني القصة التي توضِّح الأسباب التي تدفع العميل إلى السعي إلى تبرير غيظه الشديد لدرجة التفكير في الانتقام.

وهناك أهمية للانتقام نظرًا لأنه من حيث ما تقدِّمه بالفعل خدمة العملاء، فإنه توجد فئتان فقط. وهما: ما يرغبه العملاء، وما لا يرغبونه. فهم يأتون إلى خدمة العملاء وهم يريدون الحصول على ما يرغبونه، ويسعون إلى ضمان أنهم لن يحصلوا على ما لا يرغبونه. وكما هو واضح، فإن تبرير ذلك الانتقام يدور حقًّا حول قبول العرض من عدمه.

ما هو الخير الكامن في غضب العملاء الغاضبين؟ أن يكون لدى الشركة اهتمام كامل وفرصة كبيرة لبناء علاقة وطيدة معهم.

ما هي النتائج والمشاعر التي لا يرغب العملاء في إضفاء طابعهم الذاتي عليها؟ يناجي العميل نفسه: «لقد تم خداعي وغشي. إنني تافه، ومن السهل تجاهُلي.» وهذا ليس صحيحًا. وتتناسب أيٌّ من تلك الاستجابات السامّة مع فئة عدم الرغبة. وفي المقابل، تكون الرغبات على نحو مماثل لما يلي: «كان هذا سهلًا! لقد حصلتُ على ما كنتُ بحاجة إليه. ويمكن أن يكون الناس مفيدين جدًّا. إنني سعيد لاكتشاف أنني لم أكن مجنونًا. والآن، فإنني أفهم». وتبيِّن هذه الاستجابات الكيفية التي يمكن بها للسعادة أن تكون جزءًا من التجربة الخاصة بخدمة العملاء. ولذلك، دع «النزعة الشخصية» للعميل تفوز (واصنعْ هذا بطريقة تنمّ عن حسن الذوق، وسماحة النفس).

يُعدّ العملاء الساخطون، والناقمون بمثابة فرصة رائعة لبناء العلاقات وتوطيدها. ويرجع هذا إلى أن الشركات تكون قد حظيت حينئذٍ باهتمامهم الكامل. وهي حالة نادرة في السوق الآن. غير أن الأمر الأحسن من هذا يتمثل في أن نقل العميل من خانة السلبية إلى خانة الألفة لا يتسم بكل هذه الصعوبة.

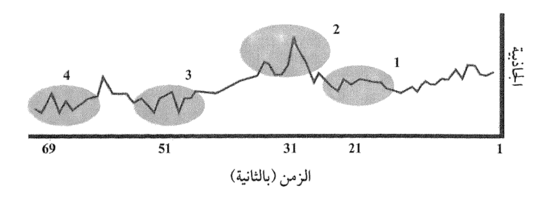
وهنا نشير إلى دراسة قامت بإجرائها سينسوري لوجيك لتقييم تجارب المتسوقين في متجر تجزئة يضم صناديق كبيرة بما في ذلك تأثير سلوك الموظفين على رضا العملاء. وفي هذه الحالة، لم تركِّز الدراسة على ممثلي خدمة العملاء بل ركزت بدلًا من ذلك على موظفي مبيعات التجزئة، وتفاعلاتهم مع العملاء. ولمساعدتنا في إنجاز مهمتنا، فقد وافق العميل على السماح لنا باستخدام كاميرا فيديو خفية حتى يمكننا أن نضمن تصوير مادة فيلمية طبيعية وتلقائية. ثم عرضنا مقاطع الفيديو على أفراد عينة الدراسة لمعرفة استجاباتهم العاطفية للمواقف المتنوعة الخاصة بكلٍّ من الخدمة، وبيئة المتاجر.

وفي النتائج المبيَّنة في الشكل (5.8)، تضمنت عملية التصوير موظفة حسابات تتعامل مع أحد العملاء. وما تبينه نتائج رصد «الثانية بالثانية» واضح ومفهوم. ونظرًا لعزم الموظفة على التحدث

مع زميلها في القسم بصورة أكبر من عزمها على التحدث مع العميل الذي يقوم بسداد الحساب، فإنها بهذا تخرق القاعدة الأساسية لرؤية «كل يغني على ليلاه»؛ حيث تفشل في التأكيد على النزعة الشخصية لدى العميل. وكما قد تتوقعون، فقد كانت الاستجابة العاطفية الجماعية لأفراد عينة الدراسة نحو اللامبالاة التي أظهرتها الموظفة بمثابة علامة الاستهجان والرفض الكبرى.

«الخدمة إحساس، فلا تُعطِ أية أحاسيس للغير لا ترغب فيها أو تقبلها على نفسك».

جيفري جيتومر



الشكل 5.8: ردود فعل المستهلكين تجاه خدمة العملاء الرديئة.

يبيِّن هذا الرسم على أساس قياس متوسط الاستجابة الفورية للجاذبية العاطفية لدى أفراد عينة الدراسة نحو مشاهدة مقطع فيديو، مدته 73 ثانية خاصة بموظفة حسابات نادرًا ما توجِّه أي اهتمام للعميل الذي يقف أمامها. وتوجد أمامها أربع مجموعات في انتظار النتائج:

- المجموعة الأولى: تقوم الموظفة بعمل تغييرات، وظهْرها للعميل الذي ينتظر. وتبعًا لذلك، تنخفض الجاذبية في الثانية 26.
- المجموعة الثانية: تزداد الجاذبية الرئيسية الوحيدة مع شعور الموظفة بوجود العميل من خلال التفاعل.
- المجموعة الثالثة: ينخفض مستوى الجاذبية مع تجاهل الموظفة للعميل لصالح الدردشة مع زميلها خلال انتظار العميل طباعة إيصال السداد.
- المجموعة الرابعة: توضِّح استجابة الموظفة وهي تقوم بتسليم الإيصال للعميل ثم تقول له: «طاب يومك». وكما تبيِّن نتائج الجاذبية في هذه المرة، فإن العميل لا يصدق ببساطة مدى الاهتمام الذي تُبديه الموظفة له.

ولتجنُّب أمثال هذه الأنواع من المواقف، فإنه يمكن التساؤل: ما الذي يمكن للشركات أن تصنعه؟ من المؤكد أن تدريب كل الموظفين المتعاملين مع العملاء على كيفية قراءة تعابير وجوههم هو أمر ليس له مردود من الناحية المالية. غير أنه يمكن تدريب الموظفين في مجال المبيعات على كيفية التعرف على ردود أفعال العملاء نحو المواقف المشابهة لتلك التي ذكرناها

في المثال الذي استعرضناه هنا. وسوف يؤدي عمل ذلك إلى إثارة حساسيتهم نحو الأثر الذي يمكن للسلوك أن يُحدثه في العملاء. أيضًا، فإنه يمكن لكل موظف من الموظفين الإفادة من التدريب على الوعي العاطفي. ويبدأ هذا بفهم حقيقة مؤداها أن العملاء يرغبون في تبنِّي رؤية «كل يغني على ليلاه» أولًا قبل أن يكون لديهم استعداد للقبول بالدعم العقلاني، والتشغيلي. وفي ذات الوقت، بالنسبة لمثلي خدمة العملاء عبر التليفون هؤلاء، فإن تحديد الحالات العاطفية للعملاء وبالتالي التفاعل معها على نحو أسرع وأفضل عبر تقييم درجة الصوت سوف يعمل بالمثل على تحسين النتائج (الشكل 6.8).

	الخوف	الغضب	الحزن	السعادة	النفور
طبقة الصوت	عالية	عالية	منخفضة	عالية	منخفضة
المعدل	سريع	هادئ	بطيء	متنوع	بطيء
النطاق	واسع	واسع	ضيق	واسع	واسع
الوصف	دقيق	متوتر	متلعثم	عادي	عادي

الشكل 6.8: ترجمة نبرات الصوت إلى عواطف.

تعكس الطريقة التي يتكلم بها العملاء الطريقة التي يشعرون بها. ويوضِّح هذا الرسم البياني ما تكشفه أنماط معينة من الكلام عن الحالة العاطفية المحتملة للعميل.

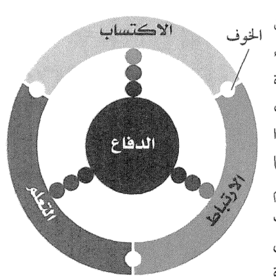
بث الطمأنينة: إثبات المرء حقه

خلاصة الأمر: يقدِّم الموضوع هنا طُرقًا للتواصل إما مع المستهلكين الآخرين أو مع الشركة ذاتها. وكما سوف يتناوله **أولًا** هذا **المبحث**، يتم التسوق عن طريق غريزة **«الانتماء»** لدى المستهلكين. ولذلك، فهو نشاط اجتماعي وطريقة لتكوين فكرة عن المجتمع المحيط. **ثانيًا**، فإن التسوق والخدمة ينصهران في رغبة المستهلكين في ألّا ينتهي بهم الحال إلى الإحساس بأنهم اشتروا بطريقة حمقاء. وهنا يتعين على المستهلكين أن يشعروا كما لو أن لديهم شبكة داعمة يمكن الاعتماد عليها لإثبات وتأكيد صحة قرارات الشراء التي اتخذوها.

أسس عامة:

- يتضمن التسوق الذكي الدليل القاطع على وجود القبيلة التي يملك الفرد حق الانتماء إليها.
- تتطلب خدمة العملاء الجيدة التغلب على المخاوف التي تنتاب كل الأطراف المشاركة فيها.

العاطفة والحوافز:



تتمثل العاطفة الفاعلة هنا في «الخوف». ولذلك، تكون المخاطرة المتمثلة في الوقوف في وضع خاطئ - سواء من الناحية الاجتماعية أو من الناحية المالية - متجذِّرة وراسخة في رغبة المستهلكين في أن يكونوا في المقدمة، ولكن ليس في مكان بعيد جدًّا لدرجة أن يتعرضوا للخطر. ومع خدمة العملاء، يتساءل المستهلكون عما إذا كان ممثلو الشركة سوف يديرون المناقشة معهم كأصدقاء أم أعداء. وتتمثل الحوافز الناتجة عن ذلك في «الارتباط» - إثبات هُوية المرء نحو الآخرين - وفي الوقت ذاته، الرغبة في الحصول على الصفقة الجيدة التي تدل على القدرة الفائقة على «الاكتساب».

تكريم المتسوق الذكي

يتضمن التسوق الذكي الدليل القاطع على وجود القبيلة التي يملك الفرد حق الانتماء إليها

مثلما تكون السيطرة والفضول جانبين رئيسيين من جوانب التسوق التي ناقشناها بالفعل، تكون القدرة هي الأساس في الجانب المتبقي. ويمكن القول بصورة أكثر تحديدًا إن القدرة تغطي اثنين من التطبيقات المرتبطة بتجارة التجزئة، والتجارة الإلكترونية. وإن كانت منفصلة قليلًا. يتمثل **الأول** في أن المتسوقين يرغبون في إظهار قدرتهم على استخدام أسلوب سلبي. وهم يصنعون ذلك عن طريق قدرتهم على دعم هُويتهم الفريدة. وفي الوقت ذاته، فهم بارعون

بما يكفي للتوافق مع مجموعاتهم الاجتماعية المرغوبة. ثانيًا، يرغب المتسوقون كذلك في إظهار قدرتهم على ضمان الحصول على السلع بشروط - بما في ذلك السعر - تمنحهم الفرصة في ممارسة وإثبات مهارات «**الصيد**» لديهم.

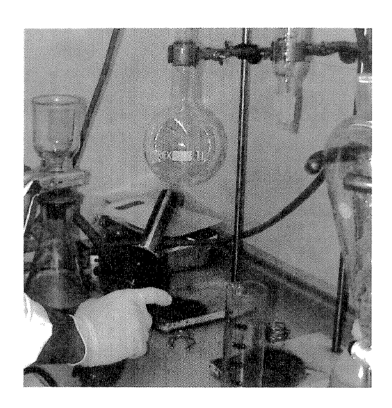
فيما يتعلق بالإستراتيجيات الخمس الرئيسية الخاصة بتحديد الموقع التي وضعها كلٌّ من أندر وستيرن (2004)، فإن الهدف من كون الإنسان ذكيًّا - سواء من الناحية الاجتماعية أو من الناحية المالية - يتصل اتصالًا وثيقًا بالخيارين المتبقييْن. وهما: «الأكبر» أم «الأرخص». ويرجع هذا إلى أن الرغبة في اختيار «الأكبر» على سبيل المثال تدل ضمنيًّا على أن المتسوقين قد رأوا ما هو معروض هناك، ولن يتم خداعهم سواء من الناحية الاجتماعية أو من ناحية الأساليب المستخدمة في البيع. وما سرّ الرغبة في الصفقة الأرخص؟ هذه شفرة (كود) للرغبة في العرض الملائم بالسعر الملائم من المكان الملائم.

والآن هيا بنا نلقي نظرة على طريقة عمل القدرتين المزدوجتين المتعلقتين بالأسرار الفنية لفهم الأسلوب، وضمان الحصول على شروط جيدة في الممارسة الخاصة بتجارة التجزئة. ولنبدأْ بالأسلوب فيما يتعلق بالرغبة في الانتماء. لماذا نُولي أهمية كبيرة للديناميات الجماعية؟ من المؤكد أن السبب يتمثل في أنه من خلال الانتماء إلى الآخرين يحصل المستهلكون على إحساس بالأمن (بولر، 2003). وعليه، فإنه لا ينبغي أن نُصاب بالدهشة أو المفاجأة عندما نعلم أن كلًّا من تجارة التجزئة، والتجارة الإلكترونية تتضمنان إزالة مخاوف المتسوقين من التعرّض للخطر والوحدة والغربة.

ومن بين نوعَي التسوق، فإن النوع **الأول** المادي يتميز بالسمة التقليدية الخاصة بالسماح للمتسوقين بأن يروا بأنفسهم - بصورة موضوعية - المدى الجيد لما قد يقومون بفعله. ومن خلال المقارنة، فإنه يمكنهم معرفة ما إذا كانت مشترياتهم تزيد من القبول الاجتماعي لهم أم لا. وبمعنى آخر، فإنه يمكنهم النظر إلى أقرانهم المتسوقين في أحد المتاجر، وأن يلاحظوا بأنفسهم العروض والأساليب الشائعة المستخدمة، ومعرفة ما إذا كانت المتاجر التي يترددون عليها تجذب نوعية الناس الذين يطمحون إلى الارتباط بهم أم لا.

وفي هذا الجانب، تملك المتاجر ذات الاختيارات الأوسع ميزةً وعيبًا في الوقت ذاته حينما يتعلق الأمر بإشباع حاجة المتسوق إلى الانتماء؛ حيث يوفِّر الاختيار الواسع الراحة لأنه

يقول للمتسوق ضمنيًّا: إنك سوف تتصرف بصورة حكيمة نظرًا لأنك سترى كافة البدائل الخاصة بالسلع، والبضائع قبل أن تختار. وهذه هي الميزة. أما العيب، فيتمثل في أنه في السوق حيث يسعى المتسوقون جاهدين للإحساس بالتميز والتفرد ـ وفي الوقت ذاته ـ بالتوافق مع مجموعاتهم الفريدة الأكبر، يمكن أن يكون فارغًا من الناحية الاجتماعية؛ لأنه في الواقع إذا ذهب الجميع إلى هناك، فلن يذهب أي شخص إلى هناك.



الأخلاط الإضافية الخاصة بتحديد الموقع.

بطبيعة الحال، فإن المعادلات الأخرى ممكنة. وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن أن يتحد الخيار الأكبر مع خيار آخر من الخيارات الخاصة بالمتاجر التي على شاكلة البوتيكات القديمة في متجر أصغر بصورة متناقضة. وإن كان من النوع الذي يختار منتجًا من المنتجات وخاصةً قبل القيام بعملية البحث الخاصة بعملائه. ويمكن لهذه النوعية من الرؤى أن تُضعف الميزة الخاصة بمتجر يحتوي على صناديق كبيرة. ويرجع هذا إلى أن البوتيك حينما يكون ناجحًا لا يقدِّم إلا الخيارات الملائمة من الناحية الاجتماعية أو من حيث الأسلوب فيما يتعلق بالقبيلة التي ينتمي إليها. وبالمثل، فإنه يمكن للذكاء العاطفي أن يقود كذلك متجرًا يحتوي على الشكلين الأسهل والأسخن للتعامل مع البضائع. وفي النهاية، فإنه يمكن لأي متجر أو موقع إلكتروني الوفاء باحتياجات غالبية ـ إن لم يكن كافة ـ المواقع الخمس الرئيسية، وبالتالي تعزيز احتمالات نجاحه. ويتمثل العمل البارع هنا في التأكد من أن هُوية المتجر، وقيمته لم تُصابا بالضعف نظرًا لأنه يحاول فعل الكثير جدًّا.

ولذلك، فما لم يكن بإمكان المتجر أيضًا دعم المجموعة الاجتماعية التي يرغب متسوقوها في الارتباط بها ـ بمعنى آخر: خيار «الناس» ـ فإنه يصبح مجرد خيار للتسعير. ونتيجةً لذلك، فإنه كثيرًا جدًّا ما سوف يكون للبوتيكات التي تتعامل مع الأسواق الملائمة حدٌّ تقف عنده حينما يتعلق الأمر بتحقيق رغبة المتسوق في الإحساس بالانتماء للمجتمع المحيط.

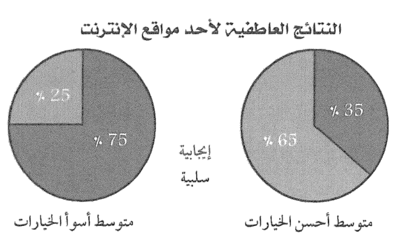
وفي الوقت ذاته وبدون وجود متسوقين آخرين على مرمى البصر، فإنه يتعين أن تكون التجارة الإلكترونية أكثر تخيلية من أجل تحقيق الدافع إلى الانتماء. وكيف يتم القيام بذلك؟ تتمثل الإجابة في تقديم قدر متزايد باستمرار من تكييف السلع، وتعديلها بصورة شخصية على حسب طلبات العملاء. ويمكن للمستهلكين أن يشعروا بأنهم معترف بهم ليس اسميًّا فحسب، ولكن كذلك باختياراتهم المفضَّلة من حيث المحتوى والإجراءات. ومن ناحية أخرى، فقد أصبح للتجارة الإلكترونية الهيمنة على تجارة التجزئة بفضل السماح بمزيد من الفرص للإبداع المشترك للمحتوى. وعن طريق تمكين المستخدمين من إضافة المحتوى لأحد مواقع الإنترنت، فإن التجارة الإلكترونية تُتيح الفرصة أمام المستهلكين لدعم الإضافات الخاصة بالآخرين، وبالتالي بناء المجتمع وصقل تجاربه عبر فن المشاركة.

لماذا تُعتبر هذه الرؤية ذكية من الناحية العاطفية بصورة كبيرة، وجذابة للمتسوق الذكي بصورة أكبر؟ تتمثل الإجابة في أن مواقع الإنترنت مواقع حية من الناحية العاطفية إلى المدى الذي يشعر فيه المستهلكون بأنها متجاوبة، وتقدِّم لهم قاعدة منزلية حينما يتطلعون للاتصال بالآخرين.

وقد تمثَّل النموذج القديم بالنسبة للشركات في تقديم المحتوى كقيمة ثابتة مفترضة. غير أنه في مُناخ العمل في الوقت الحالي، **فإن ما يتسم بالأهمية ليس هو المحتوى، ولكنه السياق**. وتبيِّن وفرة الاختيارات المتاحة الآن في السوق «كيفية» استخدام عرض معين، والأشخاص الذين يقومون بذلك، والأكثر أهمية إلى حدٍّ بعيد ما يقدِّمه ذلك العرض بالفعل (جرانثام Grantham وكار Carr، 2002). وبمعنى آخر، فإنه لا يتم إعطاء قيمة. وبدلًا من ذلك، فإنه يتم إيجادها في أعين الناظرين خلال المعاملات التجارية.

والآن، فربما تقول إن كل ذلك جيد جدًّا، ولكن لماذا يقلق التجار من إثارة مسألة الدافع إلى الانتماء؟ حسنًا، لأنه من ناحية أخرى ما الذي بقي لتقديمه إلى المتسوق الذكي غير السير في اتجاه الطريق الأرخص؟ وفي هذه الحالة، يصبح ضمان الرضا والولاء أمرًا يتعلق بتسليم

الصفقات وتوصيلها. وبدون أي قبول أو مشاركة عاطفية أخرى من العملاء أكثر من ذلك، فإن كون الشركة مصدرًا لتقديم أرخص شيء يصبح تحديًا صعبًا للموقع بالنسبة لكل التجّار عدا أولئك الأكبر، والأكثر نظامًا.



الشكل 7.8: تصفُّح الإنترنت بحثًا عن صفحة خاصة برياضة ركوب الأمواج.

يبيِّن هذا المثال النتائج العاطفية المأخوذة من أحد البحوث الذي قامت سينسوري لوجيك بإجرائه لصالح شركة خدمات مالية تتطلع إلى تغيير الصفحة الرئيسية الخاصة بموقعها على الإنترنت. ومن بين الخيارات الأربعة التي تمت دراستها، فقد ثبت أن الخيار الخاص بها إذا كان بإمكان أفراد عينة الدراسة «الارتباط» بالأشخاص الذين يشاهدون صورهم على الشاشة أم لا، كان هو المتغير الأكبر من بين كافة المتغيرات. ومن الناحية العقلانية، فلم يكن ذلك الاختلاف ظاهرًا. أما على مستوى الأفراد، فلم تكن لأيٍّ من الاختيارات الممكنة استجابة لفظية إيجابية أدنى من 60 ٪. غير أنه حينما قمنا باستخدام نظام قراءة شفرة الوجه لمعرفة متوسط الخيارين العلويين ومتوسط الخيارين السفليين، أصبح واضحًا جليًّا أن الاستجابات العقلية التي أظهرها أفراد عينة الدراسة لم تتوافق مع الاختلاف الواسع في الكيفية التي شعروا بها فيما يتعلق بصفحة الإنترنت. ولم يشعروا إلا في بعض الحالات فقط بأن لديهم شيئًا مشتركًا يجمعهم مع الأشخاص الذين تم وصفهم هناك.

إرساء دعائم خدمة أفضل للعملاء

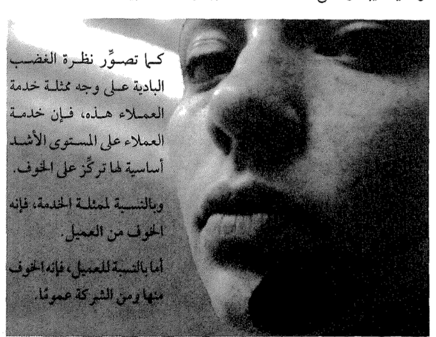
تتطلب خدمة العملاء الجيدة التغلب على المخاوف التي تنتاب كل الأطراف المشاركة فيها

كما أوضحنا، فإن الخوف الذي يحفز المتسوقين على التوافق من الناحية الاجتماعية وضمان عقد الصفقات في آن واحد كي يبدوا «**أذكياء**» ينطبق كذلك على خدمة العملاء. ومن حيث المبدأ، فإن خدمة العملاء تدور بالكامل حول مخاوف ثلاثة كيانات مختلفة. وهي: العميل،

وممثِّل الخدمة، والشركة عمومًا. وفيما يلي بيان ما يعنيه هذا الكلام عن طريق مناقشة كل كيان على حدة.

لماذا يحتاج الناس لخدمة العملاء؟ إذا أردنا معرفة الحقيقة، فإنه يمكن القول إن العملاء يحاولون بالفعل تجنب التعامل مع قسم خدمة العملاء؛ لأنهم في الواقع لا يشعرون بوجود علاقة حميمة بين هاتين الكلمتين. ومع ذلك، فعادةً ما يذهب الناس إلى خدمة العملاء حينما يجدون أنفسهم في مواقف تنطوي على مشكلةٍ ما يشعرون معها بأنهم لم يتلقوا خدمة حقيقية. وإن لم يكن الأمر كذلك، فإنهم يكونون قد اشتروا شيئًا غير ذي قيمة. ودائمًا ما يكون السبب الذي يدفع الناس للجوء إلى خدمة العملاء ذا ارتباط بمشكلة ما تقريبًا. **والطبيعة الإنسانية تنزع نحو محاولة تجنب المشاكل.**

وفي الوقت ذاته، فإنه من المرجح أن يكون ممثلو خدمة العملاء مصدر تخويف لهم بنفس الدرجة. ويرجع هذا إلى أنهم يعرفون أن العملاء الذين يتصلون بهم أو يأتون إليهم يعتقدون أن أحد زملائهم في الشركة قد ارتكب خطأً. كما أنهم يعرفون أنه من المرجح أن أولئك الذين يسعون إلى الحصول على خدمة العملاء عصبيون ومتوترون بسبب عدم حصولهم على ما كانوا يتوقعونه، وبالتالي يكونون قلقين بشأن البدء من وضع أدنى. والحال هكذا، فما الذي يفعله المستهلكون؟ إنهم يبالغون في طلب التعويض، ويُخفون خوفهم تحت قناع السلوك العدواني الاستفزازي. وأحيانًا يبادر ممثل خدمة العملاء بإظهار العصبية أولًا.



كما تصوِّر نظرة الغضب البادية على وجه ممثلة خدمة العملاء هذه، فإن خدمة العملاء على المستوى الأشد أساسية لما تركِّز على الخوف.

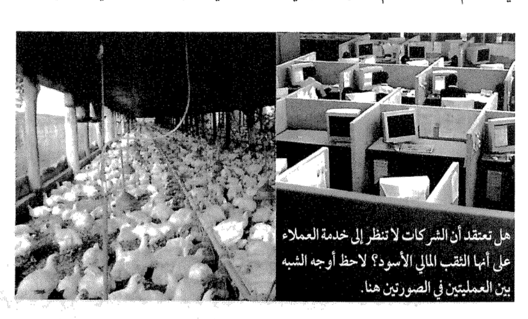
وبالنسبة لممثلة الخدمة، فإنه الخوف من العميل.

أما بالنسبة للعميل، فإنه الخوف منها ومن الشركة عمومًا.

وبالمثل، فإن خدمة العملاء هي أمر تسعى الشركات كذلك إلى تجنبه؛ لأنها بالنسبة لها ليست مصدرًا للربح، وإنما مصدر للتكلفة. وهكذا، يصبح الهدف هو احتواء تكلفة خدمة العملاء قدر الإمكان لحماية هامش الربح. ولذلك، تتبنى غالبية الشركات هذه النظرة. ونادرًا - إن حدث هذا أصلًا - ما تنظر هذه الشركات إلى خدمة العملاء على أنها فرصة عاطفية لحماية القيمة أو حتى تعزيزها.

فما هو المخرج من هذه الدينامية المدمِّرة؟ هناك ثلاثة تحسينات أساسية يمكن، بل ينبغي عملها لإظهار قدرة الشركة على تحقيق الرضا فيما يتعلق بخدمة العملاء.

يتمثل **الأول** في «تغيير الممارسات الخاصة بتعيين الموظفين، والاحتفاظ بهم». ويرجع هذا إلى أنه من الصعب أن يشعر العملاء بأنه يتم دعمهم بصورة جيدة حينما تعاني أقسام خدمة العملاء التي يتفاعلون معها بقدر كبير جدًّا من الركود والكساد لدرجة يبدو معها كما لو أنها ليس فيها شخص لديه ما يفعله. ومن حسن الحظ أن هناك حلًّا لذلك. ويتمثل هذا الحل في أن الموظفين الذين من المرجح بصورة كبيرة أن يكونوا سفراء مؤثرين للعلامة التجارية يشغلون بالفعل مناصب أخرى في الشركة. ولسوف تُؤتي الانتقالات الداخلية ثمارها بصورة مثلى لسببين: **الأول** أن أبناء الشركة هم خير من يعرفها بالفعل. **والثاني** أنه باعتبار أن لديهم خبرة طويلة في العمل، فإنه سوف تتم كذلك الاستفادة منهم بصورة أكبر في القيام بذلك. نعم، سوف يؤدي تعيين ذوي الخبرة الطويلة في بعض المناصب -



هل تعتقد أن الشركات لا تنظر إلى خدمة العملاء على أنها الثقب المالي الأسود؟ لاحظ أوجه الشبه بين العمليتين في الصورتين هنا.

على الأقل بدلًا من قليلي الخبرة ـ إلى تكبُّد المزيد من التكاليف. غير أن هذا الأمر نفسه يصدق كذلك على فعل المزيد للاحتفاظ بالموظفين الأكْفاء. إلا أن الشركة سوف تكون هي الرابحة على المدى الطويل، وبخاصة إذا ما قامت بشغل المناصب الخاصة بخدمة العملاء بموظفين يتم اختيارهم للعمل لأنهم يُبدون اهتمامًا فعّالًا بالارتباط عاطفيًّا بالعملاء.

ثانيًا، يجب أن نضع نُصب أعيننا الدراسات المسحية الخاصة بـ «إرضاء» العملاء بحيث يمكن ترجمتها إلى توجهات عملية ذات معنى ومغزى، ورؤية ثاقبة أعمق. ويرجع هذا إلى أن الدراسات المسحية النمطية قد تقيس الجوانب الوظيفية ذات التوجه الأكثر عقلانية المتعلقة بخدمة العملاء. إلا أنها ليست كافية بصورة تدعو إلى الرثاء في قياس الجوانب الخاصة بقاعدة «كل يغنِّي على ليلاه» المشحونة عاطفيًّا الخاصة بعلاقة المستهلكين بخدمة العملاء. ويمكن أن يكون هناك حلّ مُرضٍ ومقبول نوعًا ما عبارة عن شيء مماثل لما صنعته مؤسسة جالوب Gallup، فماذا صنعت؟ انتقلت إلى المزيد من أسئلة الدراسات المسحية الخاصة بالرضا ذي التوجه الأكثر عاطفية (آبليبوم Applebaum، 2001). غير أن الأفضل من هذا يمكن أن يتمثل أحيانًا في سبر أغوار الينابيع العاطفية للعملاء باستخدام أداة عاطفية بديهية بصورة أكبر مثل نظام قراءة شفرة الوجه. فإذا لم يتم تمويل هذا، تأكَّدْ على الأقل من أن السؤال الأول الذي يتم توجيهه يتعلق بالقضية أو المشكلة التي قد يواجهها معظم العملاء حتى يمكن لهم الحصول على فرصة للتعبير عن آرائهم (شكل قصير قصير قصير من السهل أن يؤتي ثماره بطريقة مثالية).

وأخيرًا، فكِّرْ من جديد في خدمة العملاء للنظر إليها كعرض ثمين في حد ذاته. وحينما تكون أقسام خدمة العملاء مدعومة بموظفين أذكياء وملتزمين، وبالبحوث التي تفهم الموقف على أرض الواقع، فسوف يكون بمقدور هذه الأقسام القيام بصورة أفضل وبطريقة إيجابية بتصميم ونقل وتوصيل تجارب الخدمة المتميزة. وهنا، يكون الربح المالي أمرًا حقيقيًّا ملموسًا. ومع ذلك، تذكر البحوث أن خدمة العملاء الممتازة تمكِّن الشركات من التمتع بنسبة نمو تبلغ 10 ٪ في معدلات أرباحها السنوية. ويتعارض هذا مع المعدل الذي يبلغ 1 ٪ فقط بالنسبة للشركات التي لديها خدمة شبه كافية (ديساتنيك وديتزيل، 1993).



ليس هناك سبب آخر يبرِّر أنه لم يكن بالإمكان تحقيق الهدف الذي يتمثل في جعل العملاء الذين جرَّبوا خدمة العملاء أكثر سعادة من أولئك الذين لم يجرِّبوها. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، يصبح السؤال هو: ما هي مواصفات الخدمة الممتازة؟ وفيما يلي نعرض ثلاثة أمثلة للإجابة عن هذا السؤال.

يتضمن المثال **الأول** موقع Amazon.com الذي يتعامل مع خدمة العملاء بصورة أكثر شبهًا بمعمل للبحوث والتطوير (فيشمان Fishman، 2001). حيث تتم مراقبة كل اتصال (أي: شكوى) للعملاء باعتباره فرصة أخرى للتحسين. وفي حقيقة الأمر، فإن واحدًا من فِرق قسم

خدمة العملاء لا يفعل شيئًا سوى توقُّع المشكلات وتطوير الحلول لها على حين يكون الأفراد الآخرون جزءًا من كل افتتاح لفرع جديد.

ويتمثل المثال الثاني في أن الأعمال الملائمة تنشأ من مشكلات الخدمة التي لم يستطع حلَّها تجّارُ التجزئة الأكبر في مجال «السلع الاستهلاكية غير المعمرة وغير العينية»؛ حيث تهدف هذه الأعمال القائمة على توفير مستلزمات المنازل إلى إغراء العملاء الأكثر إفادة للتجّار ببساطة عن طريق تقديم خدمة ممتازة عالية المستوى عبر المبيعات المباشرة. فعلى سبيل المثال، يقوم الآن المتسوقون السابقون في المتاجر الكبرى بمساعدة عملاء متاجرهم السابقة على شراء الملابس عن طريق عرض خطوط من السلع في البيئات غير الخاصة بتجارة التجزئة. ولهذه النوعية من الخدمة سمة مميزة تتمثل في أن الاستشاريين يتتبعون المشتريات، ويعرفون الاختيارات المفضَّلة الخاصة بالطراز واللون والمقاس بل ويقومون أحيانًا بتوصيل الأصناف الجديدة إلى منزل العميل «في حالة الموافقة عليها». وقد ساعد هذا النوع من أنواع الاهتمام، وكذلك الخدمة الـمُرضية من الناحية العاطفية على زيادة المبيعات المباشرة بنسبة 79 ٪ خلال السنوات العشر الماضية (كابلان Kaplan، 2006).

وأخيرًا، يتجسَّد المثال الثالث في نموذج تجار التجزئة الذي قدَّمته «آبل Apple» مؤخرًا، والذي اختاره قرّاء مجلة «دي دي آي DDI» باعتباره النموذج المثالي لتجارة التجزئة هذا العام (وليس هذا سيئًا بالنسبة لشركة لم يكن لها أي وجود في عالم تجارة التجزئة منذ خمس سنوات مضت). نعم، إن الديكور الفاتح السماوي اللون يجعل السلع تبدو كما لو كانت مرسلة من السماء. غير أن العمل الرائع الفذ كان يتمثل في تحوُّل مكتب خدمة العملاء إلى مكان رائع لحل كافة مشاكل العمل بصورة إيجابية (سواي Sway، 2005).

> «ما يتعين حقًّا على الشركات قياسه يتمثل في الارتباط العاطفي؛ أي: الارتباط الحقيقي بالعملاء».
>
> بول هيجام Paul Higham أحد كبار المسؤولين السابقين في وول – مارت Wal-Mart.

الخلاصة

تتجلّى الحقيقة النفسية للتسوق، وخدمة العملاء في أنه لم يعد هناك وجود للمستهلك «العادي». ويرجع هذا إلى أن الطلب الخاص بكل مستهلك يُختزل على الدوام في جملة: «افهمني». وحتى يكون تجار التجزئة، وتجار التجارة الإلكترونية، ومقدِّمو خدمة العملاء مؤثرين، فإنه يتعين عليهم القيام بما يلي:

- **إتاحة الوصول الأسهل:** من الناحية العاطفية، يتمثل سرّ ذلك في الترحيب بالعملاء.
- **مكافأة الفضول:** الارتباط بالمستهلكين من خلال تبديد مشاعر الوحدة والغربة عنهم، والتفاعل العاطفي البنّاء معهم من أجل إشاعة البهجة في نفوسهم.
- **تقديم الدعم:** مساعدة المستهلكين على الشعور بالأمن عن طريق ربطهم بأقرانهم من المتسوقين أو كبار مقدِّمي الخدمة لـ «كبار العملاء».

خطة عمل

لضمان أن تكون التجارب الخاصة بخدمة العملاء والتجارة الإلكترونية وتجارة التجزئة التقليدية التي يتم توصيلها إلى العملاء صحيحة من الناحية العاطفية، فها هي أمور قليلة يتعين فحصها عند تقييم الكفاءة العاطفية:

- تطوير إستراتيجية لزيادة متوسط الفترات التي يُمضيها المتسوقون في متاجر الشركة أو على موقعها الإلكتروني (دون إحباطهم). ولأجل تحقيق هذه الغاية، فإنه تتم محاولة فصل التجارب العاطفية للمتسوقين عن أنشطتهم المدفوعة بالرغبة في المنفعة، والخاصة بالبحث عما جاؤوا من أجله. فكلما كانت الغلبة والهيمنة للتجربة العاطفية الإيجابية زاد احتمال أن يُضيفوا مشتريات أخرى إلى القائمة التي بدؤوا بها.
- إعداد المتجر أو الموقع لأنواع مختلفة من الزوّار. وعند القيام بذلك، يتم تقديم مجموعة متنوعة من عوامل الجاذبية العاطفية للسوق المستهدف. ما الذي يبحث عنه المتسوقون؟ هل هو الجودة؟ هل هو السعر؟ هل هو صفقة؟ هل هو الرضا بالتسوق القائم على المقارنة لإثبات أنهم أذكياء؟ وهنا يتعين تقديم شيء لكل فئة رئيسية.

- التركيز على الخبرات العاطفية للمتسوقين حينما يتفاعلون مع الشركة، والسعي لإزالة أو التقليل من الحواجز، ومشاعر الإحباط التي يتعرضون لها. ويتعين بصورة خاصة جعل الأولوية لمعرفة وإزالة الحواجز التي تثير استجابات عاطفية سلبية قوية لديهم. وبالمثل، فإنه يتعين الانتباه إلى المناسبات الخاصة التي يشعر فيها العملاء بأنهم قد تمت قيادتهم أو دفعهم من خلال سلسلة من الأنشطة. وإذا ما تفاعل العملاء بطريقة سلبية، فإنه ينبغي على الشركة تغيير ما تقوم بعمله.
- القيام بعمل تقرير عاطفي عن التجربة الخاصة بكلٍّ من العرض، وخدمة العملاء لضمان كسبهم إلى صفِّها. ويمكن القول من الناحية النموذجية إنه ينبغي أن يتم إحداث تكامل بين الخدمة وبين العرض، وليس مجرد إضافتها فحسب.
- التأكد من أن الخدمة ليست إجراءً وقائيًّا لتجنب إثارة عواطف مثل الخوف، والغضب. ويجب على الدوام تذكُّر أن النتيجة المثلى تتجلّى في أن كلًّا من مقدِّم الخدمة، والمتلقي لها يشعران بأنهما فائزان. ولأجل تحقيق هذه الغاية، ينبغي أن تكون الخدمة حقيقية، وأن تتضمن اهتمامًا حقيقيًّا بالنتيجة التي يسعى العميل للحصول عليها.

الباب الثالث

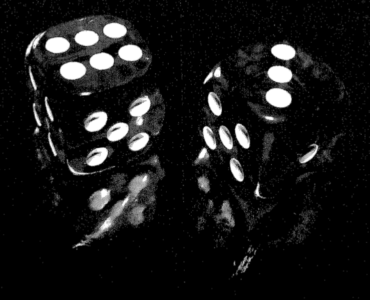
تطبيقات بيئة العمل



الفصل التاسع

القيادة

تتألف النزعة أو الروح الجماعية للشركة من العاملين الذين يراهنون على أرزاقهم التي يكسبها، ويفوز بها البيت (الشركة). وهو ما سيغنيهم أيضًا. ولذلك، يتصف القائد الممتاز بصفات الفائز الذي يرغب ـ أو لا يمانع ـ في أن يشاركه الآخرون في المجد.



الطرح العام

حينما تقوم صحيفة «وول ستريت Wall Street» بعمل تغطية في صفحتها الأولى عن المسؤولين التنفيذيين الذين يمارسون الخيارات الخاصة بالأسهم في تواريخ «من حسن الحظ» أنها تقود إلى أرباح شخصية غير متوقعة (فوريل Forelle وباندلر Bandler، 2006)، يمكن أن تراهن على أن الناس يلاحظون ذلك. غير أنهم يلاحظون بصورة خاصة حالات مثل تلك الحالة الخاصة بأحد المسؤولين التنفيذيين؛ حيث قام محلِّل الصحيفة بحساب فرصه الخاصة بمعرفة هذا التوقيت السعيد المحظوظ في ممارسة خياراته عامًا بعد عام، فوجد أن نسبتها 1 من 300 بليون. هل كان هذا «رمية من غير رامٍ أو ضربة حظ» كما قال المسؤول التنفيذي (قبل استقالته)؟ وثمة سبب للشك في هذه المقولة، وبالتالي في تقليل الثقة وجعل **القيادة** مهمة أشد صعوبة وإلحاحًا. ولمساعدة المسؤولين التنفيذيين على الارتباط عاطفيًّا بالموظفين، فسوف يركِّز هذا الفصل على ما يلي:

- **الصالح العام**: عند الانضواء تحت «النزعة أو الروح الجماعية» لا يتخلى الموظفون عن «النزعة أو الروح الفردية» الخاصة بهم. وبدلًا من ذلك، فإنهم يصنِّفونها (تحت الفئة الأكبر) معتقدين أن «النزعة الجماعية» الأكبر سوف تغذِّي «نزعتهم الفردية» الأصغر. وعليه، فإنه ينبغي على قادة الشركة أن يكون بمقدورهم ترسيخ صورة لأنفسهم على نحو أكثر إتقانًا ومصداقية، كما ينبغي عليهم كذلك ألّا يكونوا أنانيين؛ أي: أشخاصًا يغضّون الطرف عن مصلحة الجماعة. ويعطي هذا التوجه للأتباع اعتقادًا راسخًا بأنه في نهاية اليوم سوف يتم ترك شيء لهم يكون في حقيقة الأمر أكثر مما يمكنهم تحقيقه بأنفسهم.

- **الرؤية الواضحة**: يوجد اختلاف شديد بين القيادة التي تتطلع للأمام، والقيادة التي تقوم ببساطة بإدارة الوضع الراهن. فكما يقول بيتر دراكر Peter Drucker (2006):

«إن كل منتج من المنتجات، وكل نشاط من أنشطة العمل يبدأ في الزوال بمجرد أن يتم البدء فيه». وبالتالي، فلدى القادة الناجحين رؤى واضحة للمستقبل ثم إنهم يتجاوبون مع التغيير عن طريق تقديم التوجيه، والإرشاد وفقًا لتلك الرؤى. ونظرًا لأن الحاجة الحتمية للتغيير يمكن أن تكون كذلك ضارّة للأتباع بصورة كبيرة، فإنه يتعين على القادة أيضًا أن تكون لديهم القدرة على رسم صورة مقنعة للمستقبل. وحينما يصنعون ذلك، فإنهم يحفزون الموظفين عن طريق إعدادهم لما هو قادم.

- **الثقافة المتماسكة**: لمواجهة مخاطر العزلة والاغتراب، لا يقرأ القادة الناجحون الموقف الذي يجري حولهم من الناحية العاطفية فحسب، ولكنهم يدعمون كذلك ثقافة متماسكة يشعر فيها الموظفون بأنهم مدعوون للمشاركة والتعاون فيها. ولأجل تحقيق هذه الغاية، فإنهم يسعون إلى إحاطة أنفسهم بالمواهب. وهكذا سوف يرتقي الموظفون بدرجة ذكائهم أو يتفوقون على أنفسهم (سواء من الناحيتين العقلانية أو العاطفية). وسوف يتم الإقرار بقدراتهم، وسوف تتم ترقيتهم بفضل جودة عملهم. وتكون النتيجة هي توفير بيئة عمل أقل توترًا، وأكثر انسجامًا تعمل فيها كافة الأطراف في تناغم ووئام.

هيا بنا الآن نلقي نظرة أكثر قربًا على كيفية اكتشاف القيادة للكفاءات والكشف عنها، وتقديم يد العون والمساعدة لها بدءًا بالطريقة المثلى لإشاعة إحساس عام بالتماسك والترابط.

النعمة الكبرى: ما سر اهتمامنا بالشخصية؟

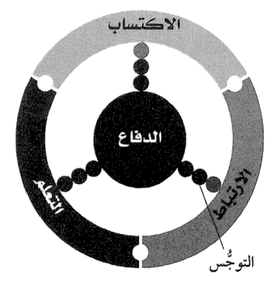
خلاصة الأمر: يتمثل سرّ النجاح هنا في ضمان أن تنظر القوة العاملة في الشركة إلى الإدارة العليا على أنها جديرة بالثقة، والولاء ـ وفي سيناريوهات الحالة المثلى ـ وبالروح السمحة المتسمة برحابة الصدر. وفي هذا **المبحث**، سوف نتناول كيف ستحدِّد شخصية رئيس مجلس الإدارة ـ على النحو الذي يتم به نقلها للآخرين ـ مدى ثقة الموظفين والتزامهم. وسوف نقوم هنا بدراسة حالتين محدَّدتين: تتمثل **الأولى** في الحاجة إلى سدّ أو تقليص الفجوة العاطفية التي تفصل بين القادة، والأتباع لتعويضهم عن الفجوة المالية التي تصاحبها. وتتمثل **الثانية** في الكيفية التي تكشف بها العواطف التي تظهر على وجوه القادة السمات الجوهرية لشخصياتهم.

أسس عامة:

- تتطلب الاختلافات في الأجور قادة أذكياء عاطفيًّا لمواجهة انقطاع الصلة بينهم، وبين أصحاب الأجور الأدنى.
- ترتكز الثقة على أمانة القائد، ونزاهته، وسِجلّه العاطفي الإيجابي بصورة عامة.
- في عالم معقَّد ومفعم بالحركة والنشاط، فإنه يتم النظر بصورة صحيحة إلى العواطف على اعتبار أنها مادة أساسية تشغل حيزًا ملموسًا من الوجود.

العاطفة والحوافز:

يُعدّ «التوجُّس» أو الحذر الشديد هو العاطفة المؤثِّرة هنا؛ لأنه يرتبط بتوقُّع حدوث خطر وشيك. ولذلك، فهو استجابة معقولة لمعرفة أنه يمكن للقائد القوي أن يختار التصرف في الأمر الذي يراه في صالحه. وينظر الموظفون إلى القيادة على النحو الذي يجسِّده رئيس مجلس الإدارة. ولذلك، فإن لدى الموظفين رغبة فِطرية في التعرف على ذلك القائد و«الارتباط» به. وفي الوقت نفسه، فإن هؤلاء الموظفين يأتمنون الشركة على أعمالهم وأرزاقهم. ولذلك، توجد لديهم أيضًا رغبة فِطرية في «الدفاع» عن مصالحهم.



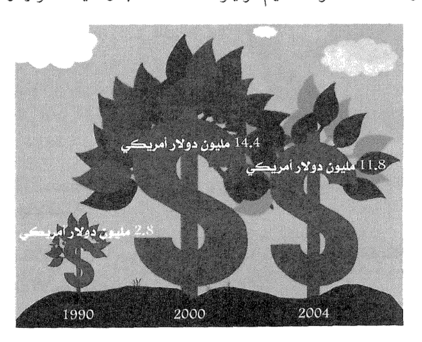
إقناع الناس بالاتباع

تتطلب الاختلافات في الأجور قادة أذكياء عاطفيًّا لمواجهة انقطاع الصلة بينهم، وبين أصحاب الأجور الأدنى

سواء كانت القيادة سياسية أم دينية أم مؤسسية، فإن الديناميات العاطفية القائمة بالمسؤولية لا تتغير على نحو كبير جدًّا. وعلى سبيل المثال، فقد يصبح الناس أتباعًا حقيقيين متحمسين إلى المدى الذي يعتقدون فيه أنهم آمنون تمامًا بفضل هذا الاتباع، وأن النصر ممكن إن لم يكن وشيكًا للغاية، وأنهم سوف يبدؤون في المشاركة في الإنجازات وجني الأرباح المصاحبة للنجاح.

حينئذٍ، سوف تنضم «النزعة الفردية» إلى «الروح الجماعية» وسوف تفعل ذلك طواعية ـ دونما ضغط أو استدعاء ـ نظرًا لأن هذا القائد زرع ارتباطًا عاطفيًّا، **فحصد التزامًا عاطفيًّا**.

غير أنه من سوء الحظ أن غرس «روح جماعية» تجمع بين أطراف هرمية الهيكل التنظيمي في دنيا المال والأعمال قد أصبح أمرًا أشد صعوبة عن ذي قبل بسبب اتجاهين رئيسيين. يتمثل **الأول** في السلطة الكبرى التي يتمتع بها رؤساء مجالس الإدارة، والزيادة المرتبطة بذلك في أجورهم. وقد أدت موجة الفضائح على شاكلة فضيحة شركة إنرون Enron نوعًا ما إلى الحد من هذا الاتجاه بعد أن كانت نوعية القيادة الصاعدة والآخذة في البروز هي رئيس مجلس الإدارة النجم الساطع (السوبر ستار). ونظرًا لتمتع هذه النوعية بالمكانة، والحنكة السياسية لإثارة إعجاب محلّلي وول ستريت ـ إضافة إلى وسائل الإعلام التجارية ـ فقد حافظوا على سعر الأسهم ذات الأهمية الشديدة من الانخفاض (كورانا Khurana، 2002). وفي المقابل، فقد بدأت قيادة الظل المتوارية خلف الكواليس والتي تم الاحتفاء بها في الكتاب الذي حاز على لقب أكثر الكتب مبيعًا: «من الجيد إلى الممتاز» (2001) للمؤلف جيم كولينز Jim Collins تبدو عتيقة الطراز أو موضة قديمة.



الشكل 1.9: يبيّن هذا الرسم متوسط الأجر الذي يحصل عليه رئيس مجلس الإدارة.

بلغ متوسط الأجر السنوي للعامل الأمريكي 27 ألف دولار في عام **1990**. وهو نفس متوسط أجره حتى اليوم (وفقًا لمعدل التضخم). غير أن الأجر الخاص برئيس مجلس الإدارة في الولايات المتحدة في نفس تلك الفترة يتراوح بين **100** إلى **400** مرة أعلى من هذا (لاباتون **Labaton**).

وكانت الاستجابة العكسية للفضائح، وظاهرة رؤساء مجالس الإدارات ذوي الشهرة العريضة بمثابة إعادة تأكيد على نظرية المسؤول التنفيذي «**النحاسي**» [ذي المظهر الخادع] على حساب «**الطفل الذهبي**» [المسؤول الفعلي المتواري خلف الكواليس]. ولكن أيًا ما كان الأمر، فقد دفعت دنيا المال والأعمال، التي تقوم على الأرباح الأجورَ إلى مستويات غير مسبوقة؛ مما وضع القادة على مستوى اقتصادي يتمتع باستقرار نسبي أبعد ما يكون عن مستوى أتباعهم الذين يعملون تحت إمرتهم.

وماذا كانت الاستجابة العامة؟ بعد أن أظهرت الدراسات المسحية مؤخرًا أن 90 ٪ من مستثمري المؤسسات يعتقدون أن المسؤولين التنفيذيين في الأعم الأغلب من الشركات الأمريكية يتلقون أجورًا مُبالَغًا فيها (صحيفة شيكاغو تريبيون Chicago Tribune، 2006)، فلنا أن نتخيل كيف يشعر الموظفون الأدنى في الهيكل التنظيمي. وربما لا يعبِّر وارين بافيت Warren Buffett عن نفسه فحسب حينما قال: «كثيرًا جدًّا ما يتعارض أجر المسؤول التنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة تُثير السخرية مع أدائه» (ميلر Miller، 2006). وبالنظر إلى الاختلافات في الأجور، كيف يمكن للموظفين (والمستثمرين) ألّا يميلوا إلى الإحساس بالارتياب والحسد والضغينة - بل والسخط الشديد - مع استمرار اتساع الفجوة بين أجور كبار المسؤولين، وأجور صغار الموظفين بصورة فجّة ومتنامية؟

وتبيِّن البحوث أنه في البلدان ذات الفجوات الكبيرة في الدخول ترتبط عدم المساواة بزيادة معدلات الوفيات. ويرجع هذا إلى أن هذه التناقضات الصارخة تجلب معها الإجهاد والتوتر إلى حياة الناس (كلين Klein، 2002). ويمكن القول بإيجاز إن الحسد يسبِّب الشقاق والخلاف. والسؤال الذي يثور هنا: ما هي المخاطرة التي يتحمَّلها رؤساء مجالس الإدارة الذين عزلوا أنفسهم اقتصاديًّا بصورة كبيرة جدًّا عن جدول الأجور الذي يمكن للموظف المتوسط لديهم أن يرتبط به أو يقبله؟ لقد جعلوا قدرتهم على ترسيخ دعائم «روح جماعية» عاطفية داخل الشركة في خطر شديد.

ويتمثل الأمر الأسوأ من ذلك في **الاتجاه الثاني**: الموجة الحالية الخاصة بتقليص حجم العمالة، والتوسع في التعهيد الخارجي outsourcing، و«التعديلات» الأخرى مثل توقُّف الخطط الخاصة بالمعاشات. وإضافةً إلى توسيع الفجوة الاقتصادية القائمة بالفعل بين كبار القادة وبين الموظفين، فإن هذه التحركات من شأنها تقويض إحساس الموظفين بالأمان والسعادة. وعلى سبيل المثال، فقد تم تقدير أن ما يربو على 10 ٪ من كافة الوظائف في أمريكا معرضة لخطر تعهيدها إلى أطراف

خارجية (باردهان Bardhan وكرول Kroll، 2003؛ مركز التقدم الأمريكي، 2007).

وإذا ما نظرنا إلى هذين الاتجاهين معًا، فإننا نجد أنهما يشكِّلان خطرًا على احتمال أن ينظر الموظفون إلى قادتهم كما لو كانوا متواطئين من أجل تنفيذ مؤامرة مشتركة. كما أنهم يضعون عبئًا إضافيًّا على القيادة لإرساء دعائم صلة شخصية متينة بالموظفين قادرة على حل مشاكلهم من الناحية العاطفية. فما الحل؟ إنه يتمثل في أن الدرجة التي يكون فيها القادة منعزلين اقتصاديًّا عن مرؤوسيهم تساعد عل جعل الذكاء العاطفي يُنهي هذه العزلة.

كان جاك ويلش **Jack Welch** الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة جنرال إليكتريك يعرف أن العواطف كانت جزءًا أساسيًّا من إدارة مؤسسة خلّاقة ورابحة. ويؤكد العنوان الفرعي لكتابه: «من الفِطرة مباشرةً» على هذه الرؤية.

ولأجل تجاوز المفاهيم الخاصة باللامبالاة والأنانية، ولأجل جعل العاملين أتباعًا من الناحية العاطفية وليس الإدارية فقط، فإنه سوف يتعين على رؤساء مجالس الإدارة والقيادة العليا بصورة عامة إضافة بُعد آخر إلى الأبعاد الأربع للقيادة التي أوضحها الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة جنرال إليكتريك جاك ويلش. فما هي هذه الأبعاد الأربع؟ إنها تتكون من وجود حِدّة تنافسية، وأن تكون أداة تنفيذية جيدة، وأن تكون ناشطة. وفي الوقت ذاته، تنشِّط الآخرين (بايرن Byrne، 1998). فما هو البُعد الخامس؟ إنه «**الذكاء العاطفي**». وهو عبارة عن كفاءة أو مَلَكة، أكدت دراستان قامت بإجرائهما شركة التدريب «هاي/ ماكبر» Hay/McBer، غالبًا ما يتشاركها القادة الناجحون (جولمان Goleman، 2000).

وبمساعدة مؤلف كتاب «الذكاء العاطفي» دانيال جولمان، قامت هاي/ ماكبر بتحليل السمات الرئيسية التي تميِّز القادة البارعين. فماذا وجدت؟ **أولا**، في دراسة عن المسؤولين التنفيذيين في 15 شركة عالمية، ثبت أن مهارة عقلية ومعرفية واحدة فقط تُعدّ بمثابة مقياس جيد للنجاح. وهي القدرة على التدقيق في اللوحة الكبيرة لاكتشاف الأنماط، والتفاصيل الصغيرة.

واشتملت كافة الكفاءات والمَلَكات الأساسية الأخرى على مواصفات ومهارات ترتكز على العاطفة مثل المشاركة، والحنكة السياسية، والمرونة.

> «ليست القيادة شيئًا يمكنك القيام به عن طريق كتابة المذكرات. ولذلك، فعليك أن تكون محل قبول وجاذبية لكلٍّ من عواطف الموظفين والعملاء على حدٍّ سواء. ويتعين عليهم في المقابل أن يقبلوك بقلوبهم وبطونهم، وليس بعقولهم فحسب».
>
> لو جيرستنر Lou Gerstner، رئيس مجلس إدارة شركة «آي بي إم IBM» سابقًا

وفي الوقت ذاته، في دراسة متصلة بذلك، قامت برصد أوضاع المسؤولين التنفيذيين في شركات «آي بي إم» و«كوكاكولا» و«بيبسي كولا»، فوجدت أن هؤلاء الأشخاص ذوي الدرجة العالية من الكفاءات أو المَلَكات العاطفية يشغلون الثلث الأعلى من هرمية الإدارة على النحو الذي تُبيِّنه علاوات المرتبات التي يحصلون عليها نظير أدائهم. وكان التقرير منتشرًا على نطاق واسع لدرجة أنه تم تعميمه على ما يزيد عن 80 ٪ من مختلف الأقسام بداخل هذه الشركات.

أهمية تعيين موظفين أكْفاء وفقًا لمعايير صحيحة

ترتكز الثقة على أمانة القائد، ونزاهته، وسِجلّه العاطفي الإيجابي بصورة عامة

ما هي الرسالة التي حملتها نتائج البحث الذي قامت بإجرائه هاي/ ماكبر؟ تتمثل هذه الرسالة في أن هناك أهمية كبيرة لمهارات الأشخاص. ويرجع هذا إلى أنها ليست «سريعة التأثر» على الرغم من أنها عاطفية بصورة مؤكدة. وبدلًا من ذلك، فإنها تساعد القائد على التواصل مع الآخرين ليس عبر استخدام العواطف لاستغلال المفاهيم والتلاعب بها، ولكن عن طريق استخدام الذكاء العاطفي لفهم مفتاح شخصيتهم.

وقد قامت مجلة «كوربوريت بورد ميمبر Corporate Board Member» (بناءً على النصيحة الشهيرة: «الحنجرة العميقة») بكتابة مقالة افتتاحية بعنوان «اتبع المال» تذهب فيها إلى أنه ينبغي على رؤساء مجالس الإدارة قضاء 40 ٪ من وقتهم في توطيد العلاقات مع المستثمرين (كورانا، 2002). غير أن الجمهور الذي سوف يساعد على تحقيق ربحية الشركة بالفعل هو «الروح الجماعية» التي غرستها القيادة في وجدان المديرين والموظفين العاديين الذين يتعين أن يتم تنشيطهم واحتواؤهم عاطفيًّا لتقديم يد العون، والاهتمام بالشركة.

ما هي الأنواع المحدَّدة للسمات والخصائص العاطفية التي ينبغي أن يتمتع بها رؤساء مجالس الإدارة؟ ربما في نفس هذه الدراسة الرائدة في هذا المجال، قام خبيرا القيادة كوزيس Kouzes وبوسنر Posner (2004) بإجراء بحث تضمَّن ما يربو على 400 دراسة حالة، و75 ألف شخص في كافة أرجاء العالم. فماذا كانت النتيجة التي خلصا إليها؟

على حسب ترتيب الأهمية، فإن الصفات الرئيسية التي يقدِّرها الأتباع في قادتهم هي: النزاهة، والتطلع إلى الأمام، والإلهام.

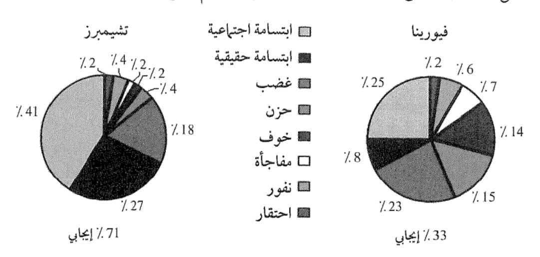
لماذا تُعتبر النزاهة هي الصفة الأبرز التي يرغب الموظفون في أن يتحلّى بها قادتهم؟ يرغب الموظفون عادة في معرفة الموقف الفعلي للقائد. ولذلك، فإنهم سوف يتساءلون: «هل يمكن الوثوق في فلان الفلاني للعناية بأمني وأماني؟». وينبع هذا السؤال من غريزة حبِّ البقاء؛ حيث يرجع هذا إلى أنهم كأتباع يعتمدون على قدرة القائد على تعزيز فرص الحفاظ على حياتهم، وأرزاقهم، ونجاحهم (وبالتالي تجنب التوجُّس أو القلق الشديد).

على مدار أعوام سابقة وحتى الآن، تنشر مجلة «فورشن Fortune» عن أشهر خمسمائة شركة وشركات أخرى أصغر منها تعتمد على المدخلات اللفظية (بما في ذلك الدراسة المسحية الممتازة ـ ولكنها مكلِّفة ـ التي قامت بإجرائها مؤسسة هوجان Hogan لنظم التقييم) من أجل سبر أغوار الشخصية، واستجلاء العواطف الداخلية للمرشَّحين لمنصب رئيس مجلس الإدارة لضمان اختيار المرشَّح الأمثل (أودونيل O`Donnell، 2004). ولإحساس إحدى الشركات الاستشارية بأهمية التاريخ العاطفي لرئيس مجلس الإدارة، وإن كانت تبحث عن رؤية جديدة لقياس هذا التاريخ، فقد قدمت هذه الشركة لسينسوري لوجيك منذ عامين نظرية تقول: إن شخصية رئيس مجلس الإدارة تؤثِّر على ثقافة الشركة. وهو ما يقوم بدوره بدفع أداء الأسهم في البورصة. وبناءً على هذه النظرية، فقد رغبت الشركة في استخدام نظام قراءة شفرة الوجه كوسيلة تكميلية لتقييم وتحديد الشركات التي تستثمر فيها. وبمعنى آخر، فإنها كانت تعتمد على **نظام قراءة شفرة الوجه** لمساعدتها في قياس التركيبة العاطفية الخاصة برئيس مجلس الإدارة. وبالتالي، في إعطائها القدرة على تحديد الفرص الاستثمارية الصحيحة.

وتمثلت مهمّتنا الأولى في تحليل تعابير وجهَيْ كلٍّ من كارلي فيورينا Carly Fiorina الرئيسة

الحالية لمجلس إدارة شركة هيوليت - باكارد Hewlett - Packard، وجون تشيمبرز John Chambers رئيس مجلس إدارة شركة سيسكو Cisco. فماذا كانت النتيجة؟ تبيَّن أن تشيمبرز قد قضى حياته وهو يلقِّب نفسه بالسيد «مُشرق». ومع تعابير وجهه التي تبيِّن درجة عالية من العاطفة الإيجابية، فإنه كان متفائلًا وتوفيقيًّا بصورة حقيقية. وفي المقابل، فقد بيَّنت تعابير وجه السيدة فيورينا عواطف سلبية بصورة كبيرة؛ حيث كشفت عن العلامات التي ترتسم على وجه شخص يعيش بالفعل تحت الحصار. وفي عالمٍ يُولي أهمية كبيرة للكفاءة العاطفية، كانت فيورينا تتعامل مع الكثير من الأشخاص بالطريقة الخاطئة، وتسببت في انخفاض سعر سهم هيوليت - باكارد بنسبة 50 ٪ خلال سنوات رئاستها الست (انظر: الشكل «2.9» للمقارنة).

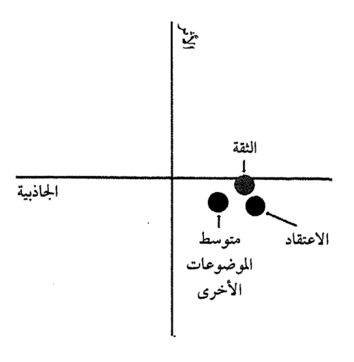
وكان لدى هذه الشركة الاستشارية نظامها الخاص لتحديد القادة الذين يتعين عليها دعمهم على أساس ثماني سمات رئيسية، كانت للنزاهة فيها أهمية مزدوجة. ويرجع هذا إلى أن التأكيد على النزاهة يكون مفهومًا ومقبولًا من المستثمرين لتقييم القائد، وكذلك من الموظفين. وبالنسبة لغالبيتنا في الحياة، تأتي النزاهة في المقدمة. وإذا لم نكن نصدِّق بوجود إنسان نزيه لدرجة الكمال، فإننا سوف نحصل على شيءٍ يقترب على الأقل من نصيبنا العادل. وإلا، فإن الميزة الخاصة بطريقتنا في العمل (عاطفيًّا وليس فقط جسمانيًّا باعتباره مجرد «جسم دافئ») سوف تتدهور بشدة.



الشكل 2.9: مقارنة لرصد نسبة الثبات الانفعالي لدى اثنين من رؤساء مجالس الإدارة.

قمنا بتحليل مقابلات شخصية مسجَّلة على شرائط فيديو لاثنين من رؤساء مجالس الإدارة ذويْ سلطات واسعة. وهما جون تشيمبرز (على اليسار)، وكارلي فيورينا (على اليمين). فوجدنا أن ما يربو على ربع النشاط الوجهي لتشيمبرز (27 ٪) يشتمل على ابتسامات حقيقية. وهي نسبة عالية جدًّا. وفي المقابل، كانت فيورينا مترددة بين الابتسامات الاجتماعية (25 ٪) والغضب (23 ٪) والحزن (15 ٪) والخوف (14 ٪).

وفيما يتصل بالنزاهة، فقد قامت سينسوري لوجيك كذلك بإجراء دراسة أخرى منفصلة لرصد استجابات موظفين تعرضت شركاتهم مؤخرًا لتغييرات تنظيمية شديدة مثل الاندماج والاستحواذ. وفي هذه الحالة، وجَّهْنا بعض الأسئلة من بين أسئلة أخرى مثل: هل كانت لدى الموظفين ثقة في قادتهم؟ وهل كانوا يعتقدون أن قادتهم صادقون فيما أخبروهم به عن أسباب هذه التغييرات؟.



الشكل 3.9: موظفون لا يعملون بروح الفريق.

تمثَّل السؤالان الأكثر وضوحًا اللذان كشفا عن المخاوف العاطفية للموظفين حيال هذا التغيير في: «إلى أي مدى تعرف الآن أنك كنت تثق بقادة شركتك؟»، و«إلى أي مدى كنت تصدِّق ما سمعته من الشركة عن التغيير الذي تعرَّضتْ له مؤخرًا؟». وقد كشف البحث الذي قمنا بإجرائه عن أن جدار الصدق قد تصدَّع. وهو ما يعرِّض ثقافة «روح الفريق» الضرورية للنجاح للخطر.

وما الذي كشفت عنه النتائج التي خلصنا إليها؟ حينما تم توجيه السؤال الخاص بالتصديق والاعتقاد لأفراد عينة الدراسة، وصل القلق في نشاط شفرة الوجه إلى أعلى مستوى في الدراسة. وهو 22 ٪. وهذا مجرد مثال توضيحي، وفيما يلي سنعرض بيان سبب ذلك. يشير القلق إلى الخوف المشوب بالمفاجأة؛ حيث يمثِّل الخوف جرس الإنذار الذي من المرجح أن يشعر به الموظفون عند مواجهتهم بأمور تذكِّرهم بأن لدى قادتهم قوة كافية لتنحية مخاوفهم جانبًا. ويمكن القول

بطريقة أخرى إن التغيير قد يجلب معه الخوف والقلق - بل حتى الشك - حول ما إذا كان القائد سوف يكون رُبّانًا حكيمًا وموجِّهًا صادقًا خلال صراع الشركة من أجل البقاء أم لا.

تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن!

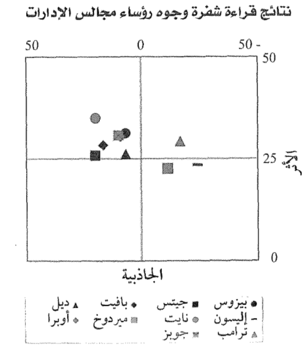
في عالم معقّد ومفعم بالحركة والنشاط، فإنه يتم النظر بصورة صحيحة إلى العواطف على اعتبار أنها مادة أساسية تشغل حيزًا ملموسًا من الوجود

كانت رؤية الشركة الاستشارية فيما يخص حاجتها إلى تحليل العواطف من خلال تعابير الوجه رؤية ذكية. أيضًا، فقد كان تأكيدها على السمات عند تقييم القيادة الحكيمة تأكيدًا ذكيًّا. ومع ذلك، فإن كلًّا من الشخصية والسمات والعواطف مفاهيم مترابطة ترابطًا وثيقًا (هاوارد Howard، 2000). وتشير «الشخصية» إلى مجموعة من السلوكيات التي يمكن التنبؤ بها، والتي يتعرف الآخرون عن طريقها علينا بدون رتوش أو تجمُّل. وكثيرًا ما تُسمَّى هذه السلوكيات باسم «السمات». وبدورها، فإن العواطف المتكررة التي تظهر بصورة شائعة هي وسيلة لتقييم السمات. وهذا هو السبب - على سبيل المثال - في قولنا: إن فلان الفلاني (حاد الطبع أو متهور) حينما يتملّكه الغضب بسرعة، وكثيرًا. وكيف لنا أن نعرف أن الشخص غاضب؟ لا تتمثل الإجابة في أي جزء صغير من أجزاء الوجه بسبب النشاط العضلي الذي يعكس مشاعر الناس، وينقلها.

ونظرًا لأن محور العاطفة هو الاستعداد للقيام بعمل، فإن تحليل الشخص باستخدام نظام قراءة شفرة الوجه يمكن أن يكون بمثابة وسيلة لقياس كلٍّ من مفتاح شخصيته وميوله السلوكية ذات الصلة. ولأجل تحقيق هذه الغاية، نظرتُ إلى الشخصيات المبيَّنة لكلٍّ من كين لاي Ken Lay (الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة «إنرون») ومارثا ستيوارت Martha Stewart (التي كانت متهمة بالتعامل في الأسهم من الباطن) لصالح شركة «فاست كمباني Fast Company» (ماكجريجور McGregor، 2004). وتمثّل ما رأيتُه في الاحتقار الذي تم إظهاره للدعاوى القانونية التي رُفعت ضدهما، والخوف الذي أظهره لاي. وقمتُ كذلك بانتقاد المناظرات الرئاسية الأمريكية التي جرت في عام 2004 في مقال نشرتْه صحيفة «نيويورك تايمز» (تيرني Tierney، 2004)، والإذاعة العامة الوطنية (فيلدمان Feldman، 2004)، وموقع BusinessWeek.com

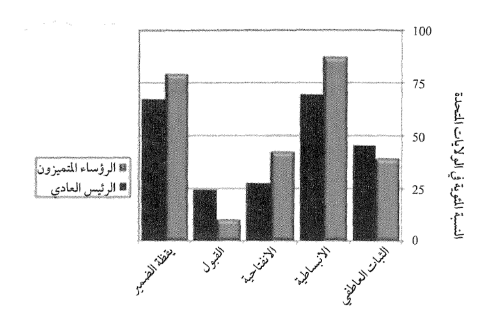
(دانهام Dunham، 2004) من أجل الفهم الأفضل للكيفية التي قد يستجيب بها العامة للابتسامات المتكلَّفة لجورج دبليو بوش George W. Bush، وتعابير وجه جون كيري John Kerry الجامد.

ومنذ فترة قريبة، قامت سينسوري لوجيك بدراسة تعابير وجوه 10 من رؤساء مجالس الإدارات، وبالتالي شخصياتهم (انظر: الشكل «4.9»). فما الذي ظهر من تحليلنا لعمليات الظهور الإعلامي المسجَّلة على شرائط الفيديو لهذه المجموعة من القادة؟ **أولا**، أظهر أغلب هؤلاء القادة شخصية إيجابية مهيمنة؛ حيث اتسم ثُلثاهم تقريبًا بالجاذبية الإيجابية. **ثانيًا**، كما كشفت عنه تقاريرنا العاطفية المنفصلة، فقد كان بعض القادة (مثل روبرت ميردوخ Rupert Murdoch ورالف إليسون Ralph Ellison) يتسمون بالحزم والصرامة بصورة ملحوظة. ولذلك، تمثَّلت العاطفة الأبرز لديهم في **الغضب**. وهو ما يشير إلى أنهم يعانون من رغبة محبَطة في تحقيق تقدُّم أكبر حتى مما حقَّقوه بالفعل. **ثالثًا**، كان كلٌّ من فيل نايت Phil Knight وجيف بيزوس Jeff Bezos ووارين بافيت Warren Buffet من بين «الأشخاص السعداء». وهم أولئك القادة الذين من المرجح بصورة كبيرة أن يستمتع من يعملون معهم؛ لأنهم ينشرون السعادة بل وحتى البهجة.



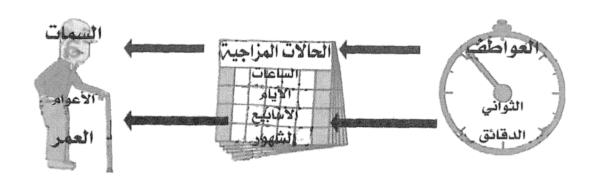
سمات الشخصية عند القادة الأقوياء

ابتكر كل من فاشينجباور **Faschingbauer**، وربينزر **Rubenzer** دليلًا تراكميًّا لشخصية أفضل الرؤساء، والرئيس العادي في كتابهما «الشخصية والقيادة في البيت الأبيض: تقييم علماء النفس للرؤساء». وتعطي هذه المعادلة قيمة بالنسبة المئوية لكل سمة من السمات «الخمس الكبرى» للشخصية على حسب أهميتها في شخصية الرئيس المتميز. وبالمثل، فإن هذه المعادلة نفسها يمكن تطبيقها على رؤساء مجالس الإدارات الناجحين. وقد حدَّد الأساتذة ستيفن كابلان **Steven Kaplan** ومارك كليبانوف **Mark Klebanov** ومارتن سورينسون **Marten Sorenson** السمات الرئيسية لشخصية 225 رئيس مجلس إدارة جديد. وقد تتبَّعتْ هذه الدراسة أداء رؤساء مجالس الإدارات، واستخدمت أكثرهم نجاحًا لتحديد معايير وسمات الشخصية الأكثر شيوعًا. وخلصت دراستُهم إلى أن كلًّا من يقظة الضمير، والانبساطية كانتا هما أهم سمتين من السمات «الخمس الكبرى» لشخصية رئيس مجلس الإدارة الناجح.



الشكل 4.9: الجاذبية والأثر- عشرة من أفضل رؤساء مجالس الإدارات.

ما هي التوليفة التي قد تكون هي التوليفة المثلى من المشاعر التي يتعيَّن على رئيس مجلس الإدارة أن يُظهرها؟ إنها الابتسامات الاجتماعية العريضة، والابتسامات الحقيقية ـ لأن الناس يشترون الأمل ـ إضافةً إلى قدر كافٍ تمامًا من الغضب للفت انتباه المتعاملين معه إلى أهمية تحقيق مزيد من التقدم. وما هي التوليفة الأسوأ؟ من المرجح أن تكون الكراهية (النفور والاحتقار) إضافةً إلى القلق (الخوف) نظرًا لأن القائد الخائف المتخاذل يعزل نفسه عن الآخرين.



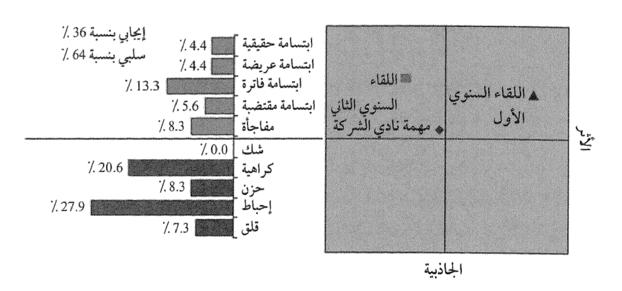
الشكل 5.9: يبيّن كيف تتبلور سمات الشخصية بمرور الوقت.

ما هي السمات؟ هي العواطف الكامنة بالفعل على المدى الطويل، مثلها مثل المعتقدات بحيث تعكس تأثير العواطف على المستوى الأكثر رسوخًا وديمومة.

ما هي المحصِّلة النهائية هنا؟ لا ينبغي على المسؤولين التنفيذيين التقليل من قدر قيمة، وأهمية تعابير الوجه في مساعدتهم على فهم الكيفية التي تحدث بها استجابة الجمهور لهم. فعلى سبيل المثال، طلب أحد رؤساء مجالس الإدارات ـ الذي فهم هذه القيمة وتلك الأهمية جيدًا ـ من سينسوري لوجيك أن تُراجع له ثلاثة من اللقاءات العامة التي ظهر فيها: خطابان له أمام الموظفين في اللقاءات السنوية الدورية، ومقابلة فردية في حفل عمل رسمي بأحد الأندية. وتمثلت أبرز ثلاث نتائج تم التوصل إليها فيما يلي:

- خلال اللقاءات السنوية، لم يُظهر رئيس مجلس الإدارة سالف الذكر إلا نشاطًا يمكن تشفيره في كل دقيقة كان يواجه الكاميرا فيها. وهي درجة منخفضة نسبيًّا للقدرة على التعبير. غير أنه في جو النادي الأكثر حميمية كان منفتحًا، وأكثر قدرة على التعبير. فما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ كان من المرجح أن يقيم رئيس مجلس الإدارة صلة عاطفية أقوى مع الموظفين في مقر الشركة من خلال اللقاءات الخاصة لتناول طعام الإفطار أو الجلسات الأصغر على مستوى الأقسام حيث كان يمكنه نقل مشاعره بصورة أكثر تحرُّرًا، وحيوية.
- حالف النجاح التدريب السابق لتشجيع رئيس مجلس الإدارة سالف الذكر على توصيل رسالته بأسلوب أكثر تفاؤلًا وبهجة. وقد كانت أحدث البيانات الخاصة بلقاءاته مع الموظفين أكثر إيجابية إلى حدٍّ بعيد من البيانات الأولى. وأكرِّر: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ بدون الانتقاص من كفاءة رئيس مجلس الإدارة، فإنه يمكن تدريب القادة على تحسين لغة أجسامهم، وبالتالي بثّ مزيد من الدفء والأمل.
- يمكن القول بصورة عامة إن رئيس مجلس الإدارة المذكور كان يرسل إشارات مختلطة ومشوَّشة. أما الخبر السارّ، فيتمثل في أن الغياب التام للشك قد أثبت صحة إمكانية الوثوق فيه (لم يستخدم قط ابتسامة اجتماعية لإخفاء تعليق أو ملاحظة سلبية). كذلك، فقد كانت تعابير وجهه التي تكشف عن إحباطه صادقةً ومحل ثقة، ويمكن فهمها بسبب التنفيذ الأبطأ من المتوقع للمبادرات الجديدة. وما الخبر السيئ؟ كان يمكن لرئيس مجلس الإدارة المذكور أن ينتقص من أهدافه عن طريق إظهار الاحتقار. وهو عاطفة كان يمكن للموظفين تفسيرها بعجزهم عن إسعاده. وأكرِّر: ما صلة الأعمال التجارية بهذا التطور أو ما نصيبها منه؟ في المواقف التي تبدو فيها النتيجة الإيجابية بعيدة المنال، فإنه يتعين

على الطبيعة الإنسـانية أن تنسـحب. وهو ما يؤدي إلى سلب الجهد الذي تكون الشركات بحاجة إليه من الموظفين من أجل مواكبة سوق تنافسي متغير للغاية.



الشكل 6.9: تحليل التعابير العاطفية التي ظهرت على وجه رئيس مجلس الإدارة.

يبيِّن الرسم الأيمن أن اللقاء السنوي الثاني قد حقق النتيجة الأشد إيجابية، ويبيِّن الرسم الأيسر العواطف العادية التي أظهرها رئيس مجلس الإدارة عبر اللقاءات العامة الثلاثة التي ظهر فيها. كما أنه يحدِّد النقاط المثيرة للمشاكل. وتتمثل الأولى في أن غالبية العاطفة الإيجابية تتكون من أشكال للابتسام أقل حيوية. وتتمثل الثانية في أن الكراهية (بما في ذلك الاحتقار) على قدر من الشيوع بما يكفي للتخلص من الموظفين.

وفي النهاية، يمكن القول إن القادة لا يكونون قادة بمجرد حمل هذا اللقب فحسب أو القبض على مقاليد السلطة وحدها. ويرجع هذا إلى أنه يتعين أن يكون لديهم أتباع يمنحونهم ولاءهم، ومهاراتهم، وجهدهم بناءً على اعتقادهم بأنهم سوف يحصلون على شيءٍ ما في المقابل. وبالتالي، فإنه يجب على رئيس مجلس الإدارة حماية مصداقيته قبل كل شيء آخر؛ لأن الأتباع يتوقعون صدق قادتهم، ويرغبون في الإحساس باهتمام قادتهم بهم. ولذلك، يتبع الناس الأشخاص الذين يحبونهم. فما لم يتم النظر إلى المسؤول التنفيذي باعتباره أهلًا للثقة، فإن الاحتمال الذي مفاده أن الموظفين سوف يحبونه بصدق ويسعون جاهدين لتحقيق النجاح من أجل مزيد من المصلحة العامة هو احتمال يقارب الصفر.

«يتعلق التغيير أساسًا بالمشاعر. ولذلك، يذهب النموذج الإرشادي (النهج) الجديد للإدارة إلى أن إدارة الموظفين هي إدارة لمشاعرهم. وهنا لا تتعلق القضية بما إذا كان لدى الموظفين عواطف سلبية أم لا، بل بكيفية التعامل مع هذه العواطف أيًا كانت».

جيني دانيال دراك Jeanie Daniel Druck

الرؤية الواضحة: التفكير والشعور المباشران

خلاصة الأمر: يتمثل المعيار الرئيسي التالي للنجاح في إعادة التأكيد للموظفين على أنه سوف تتم حمايتهم بقيادة حازمة وذكية تعرف ليس مجرد تحقيق النجاح، وإنما التوسع فيه والحفاظ عليه. وهنا، سوف تحدِّد الحنكة الإستراتيجية لرئيس مجلس الإدارة - على النحو الذي يتم به نقلها للآخرين - مدى ثقة الموظفين ودعمهم. وفي هذا المبحث، سنقوم بتحليل كيف يتعين على المسؤولين التنفيذيين إزالة التوتر والتواصل مع الموظفين في أوقات التغيير حتى يتم استيعاب وتفهُّم رؤاهم بدلًا من مقاومتها.

أسس عامة:

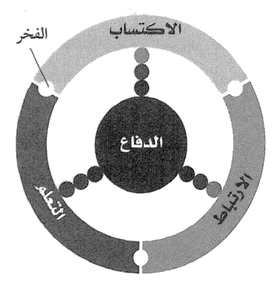
- يتعلق التطلع للأمام ببث الأمل، وفي الوقت ذاته بالحدِّ من الخوف.
- وسط أجواء التغيير، فإنه يتعين على القادة إزالة التوتر الذي يدمِّر الإنتاجية.
- تتم المساعدة في تحقيق التغيير عن طريق تحديد وفهم دوافع المقاومة التي تعترضه.
- ينبغي الاستعانة بالديناميات العاطفية في تخطيط إدارة التغيير.

الطموحات تقود إلى الإلهام

يتعلق التطلع للأمام ببث الأمل، وفي الوقت ذاته بالحدِّ من الخوف

لماذا ينبغي أن تأتي الصفة الخاصة بالتطلع للأمام أو بكثرة الرؤى في الترتيب الثاني عمومًا خلف النزاهة في نتائج الدراسة المسحية الخاصة بالقيادة التي أجراها كلٌّ من كوزيس، وبوسنر؟ وقد سمَّى جورج بوش (الأب) - بطريقة شبه رافضة - هذه الصفة باسم «الرؤية» محاولًا بذلك تجنب المقارنات بثورة ريجان. وعليه، فلماذا يقدِّرها الموظفون؟ ولماذا ربما تتم ترجمة تطلُّع المسؤول التنفيذي للأمام أو للمستقبل إلى مشاعر الثقة في الموظفين؟

العاطفة والحوافز:



يمكـن للرؤيـة الخاصة بالتغيير التي تؤكـد للموظفين على أنـه بالإمكان بصورة معقولـة الحصول على فرص جديـدة أن تكون بمثابة مصدر إلهـام لعاطفة «الفخر». وبالنظـر إلى فهم الأسـباب التي تجعـل التغيير ضرورة وفهم الكيفية التي يمكن بها الوصول إليه، فإنه سـوف تكـون لـدى الموظفين رغبـة في «تعلُّم» المزيـد من أجل «اكتسـاب» الثروة والمنزلة الاجتماعية. وبطبيعة الحال، فإن العيب هنا يتمثل في أن التغيير الذي يتم فرضه دون إلهام الفخر لن يُنتج سوى الخوف، وربما الخسارة.

يبلغ طول أقل من 15 ٪ من كل الرجال في الولايات المتحدة ستة أقـدام[1] أو أطـول مـن هـذا غير أنه في شركات مجلة «فورشن» الخمسمـائـة، فإن 58 ٪ من كل رؤساء مجالس الإدارة الرجال يبلغ طولهم ستة أقدام أو أطول من هذا. وحتى خارج نطاق الموظفين التنفيذيين، فإن كل بوصة[2] في الطول ترتبط بمبلغ 789 دولارًا أمريكيًّا إضافيًّا في المرتب سنويًّا (جلادويل Gladwell، 2002).

(1) القدم: وحدة قياس تساوي 30.48 سم. (المترجم).
(2) البوصة: وحدة قياس تساوي 2.54 سم. (المترجم).

من حيث المبدأ، فإن الإجابة تسترشد - على الأقل - بطريقة عمل الشبكة التي تربط بين أجزاء مِخاخنا الثلاثة خلال مراحل تطوُّرها. وهذا هو نوع التفكير الترابطي البديهي الذي يقود إلى رؤساء مجالس الإدارات **طِوال القامة**؛ لأنه إذا كان رؤساء مجالس الإدارات يتسمون بالقدرة على الرؤية الثاقبة، وبالتطلع للأمام وللمستقبل، وبأنهم طوال القامة من الناحية الجسمانية، فإنه يكون بمقدورهم بصورة موضوعية تبعًا لذلك الرؤيةُ أفضل من الآخرين. ومرةً أخرى، فإن العنصر المنطقي والعنصر البيولوجي يتلازمان. وعلى الرغم من ذلك، فما الذي كان يعنيه بصورة فعلية حقيقية التطلع للأمام قديمًا؟ ما هي السمة الجسمانية التي ربما كانت مفيدة في غابات السافانا Savannah منذ آلاف السنين؟ وهل كان بالإمكان أن يصبح الإنسان طويل القامة حتى يمكنه النظر إلى مدى أبعد في الأفق. وهي خاصية مفيدة في صيد الحيوانات المتوحشة، وتحديد الخطر القادم؟ ألم يكن بالإمكان وجود شيء ما يضاف إلى النكتة التي مفادها أن التنوع في الإدارة العليا غالبًا ما يتمثل في ضم شخص أبيض قصير القامة إلى عضويتها؟.

وبمعنى آخر، فهل نحن حقًّا متقدِّمون وراقون بدرجة كبيرة كمجتمع؟ أم هل نحن الذين تمسكنا بهذه السمة الجسمانية - الطول - كمعادل موضوعي لصفة مرغوبة بنفس القدر في قادتنا، **ألا وهي القدرة على الرؤية البعيدة واستشراف مستقبل أفضل للجميع؟**

تدل البديهة على أن الإجابة الأولى اللاواعية هي «لا» نظرًا لأن الإجابة الثانية هي «نعم». والطول، والقوة شيئان مترابطان يبيِّنان القدرة على كسب المعركة الدائرة للحصول على الموارد. وتلك هي اللعبة. وهي لعبة ذات طبيعة عاطفية إلى حدٍّ كبير لسببين:

أولًا: إن المسؤول التنفيذي الذي لديه القدرة على الرؤية الثاقبة والذي يعطي الموظفين سببًا يميِّزهم عن الآخرين، يقدِّم فرصة مواتية لغرس كلٍّ من الأمل والفخر في وجدانهم. فعلى سبيل المثال، سوف يصبح كثير من أحسن العاملين في الشركة مستكشفين بطبيعتهم، ولديهم حماسة شديدة في فتح مجالات جديدة. **ثانيًا**: إن إعطاء شعور بالاتجاه من قِبل ذلك المسؤول التنفيذي يخفِّف من حِدّة القلق، ويجلب الراحة لكل الموظفين الذين يمكنهم حينئذٍ التركيز على الإمكانيات التي تدفع مسيرة الشركة للأمام والحماس لها.

لم يرَ أحد بصورة أشد وضوحًا حاجة المسؤولين التنفيذيين إلى أن يكونوا متطلعين للأمام

وللمستقبل أكثر من الفذّ دراكر الذي حثَّ الشركات على اتباع أسلوب «التدمير الخلّاق» نظرًا لأنه «دائمًا ما تصبح المسلَّمات اليقينية اليوم سخافاتٍ غدًا» (دراكر، 2006). ولقد تبنّى نفس هذه الروح كون – هي لي Kun–Hee Lee رئيس مجلس إدارة شركة سامسونج Samsung. نعم، قد لا يكون لي Lee طويل القامة تمامًا إلا أنه كان عملاقًا حينما يتعلق الأمر بامتلاك القدرة على الرؤية البعيدة الثاقبة؛ حيث حوَّل سامسونج إلى العلامة التجارية الأسرع نموًّا في العالم خلال نصف العقد الماضي عن طريق التأكيد على الحاجة إلى إشعال عواطف الناس بتصميم أنيق، وإنساني النزعة (برين Breen، 2005).

إذًا، فإن الرؤية البعيدة الثاقبة هي جزء من كون الإنسان قائدًا حقيقيًّا. غير أنه يتعين كذلك على القائد الناجح تحويل الرؤية الثاقبة إلى عمل عن طريق القدرة على التوصيل المقنع للاتجاه الذي يتم اتخاذه. ولماذا هذا؟ من أجل جعل الموظفين يعملون بروح جماعية عاطفيًّا. ويتعين على الأتباع القبول عاطفيًّا ـ وليس فقط عقلانيًّا ـ بأنه في مصلحتهم العليا الانضمام إلى محاولة ما. ونظرًا لأن الواقع الفعلي للتغيير كثيرًا ما يكون سلبيًّا تمامًا، فإنه يتعين أن تعمل الأسباب المذكورة لهم من أجل القبول بالتغيير على الحدّ من مخاوفهم، وتحقيق الراحة. وإلا، فسوف يبدأ شعور باليأس والخوف الشديدين في التفشّي بين الموظفين. وهو سيناريو يتعين على المسؤولين التنفيذيين أن يسعوا جاهدين لتجنُّبه.

القيادة بين مِطرقة الاندماج، وسِندان الاستحواذ أو إعادة التنظيم الكبرى

وسط أجواء التغيير، فإنه يتعين على القادة إزالة التوتر الذي يدمّر الإنتاجية

تُعدّ القيادة الكُفْئة توليفة ذات رؤية ثاقبة، ومسترشدة بالعمليات؛ حيث يركّز المسؤولون التنفيذيون على ما سوف يكون، في حين يتلقى المديرون لديهم التوجيه والإرشاد من أجل التعامل مع ما هو كائن. غير أنه كما تبيِّن الإحصائيات، فإنه في أوقات التغييرات التنظيمية الكبرى سوف تخرج هذه التوليفة عن مسارها الصحيح إذا لم يتم كذلك الإقرار بعواطف الموظفين والتعامل معها بطريقة ذكية. ووسط أجواء التغيير، يُعدّ دعم **الفخر** لدى الموظفين أمرًا حيويًّا ومهمًّا جدًّا نظرًا لأن البديل العاطفي ـ وهو إثارة الخوف ـ شديد التدمير لإنتاجية

الشركة، وبالتالي لربحيتها في نهاية المطاف. وهذه سلسلة سببية تبدأ بإعلان (أو - أولًا - بشائعة في الأغلب الأعم حول) التغيير، ويستتبع هذا مشاعر القلق والتوتر وانخفاض الإنتاجية.

ولفهم الأسباب التي تقف وراء جمع هذه الخطوات المتوالية لتحقيق قوة الدفع هذه، هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على الكيفية التي تترابط بها النتائج الخاصة بالعمل، والخوف، والتغيير. وسوف يكون كلا المعيارَيْن ذوَيْ طبيعة جسمانية، ومالية بدءًا بالطبيعة الجسمانية.

يعد دعم الكبرياء والفخر لدى الموظفين أمرًا حيويًا ومهمًا جدًا نظرًا لأن البديل العاطفي - وهو إثارة الخوف - شديد التدمير لإنتاجية الشركة وربحيتها

وكما تتم مراقبة تجربة التغيير بصورة بيولوجية، فكيف تؤثّر هذه التجربة على الجسم؟ تتمثل الإجابة الفسيولوجية المتخصصة في أن معدل ضربات القلب، ومستوى السكر في الدم، ومستويات هورمون الكورتيزول Cortisol لدى البشر ترتفع معًا ارتفاعًا شديدًا (بوياتزيس Boyatzis، 2006). وفي الوقت ذاته، تتمثل الإجابة النفسية الأساسية في أن هذه التغيرات الجسمانية الثلاثة تعكس التوتر. وتعمل التغييرات في بيئة (عمل) الموظف على جعل الجسم ذا حافزية أكبر للتوافق مع المحنة الموجودة. وكذلك تتوافق هذه التغيرات الجسمانية الثلاثة توافقًا تامًّا مع تلك التي يتم قياسها حينما يتعرض الناس لتجربة الخوف. فلا عجب إذًا من أن تشير التقديرات إلى أن 25 ٪ فقط من الموظفين يقبلون بالتغيير طواعية (بريل Brill و ويرث Worth، 1997).

نعم، على المدى القصير، فإن كل مظاهر التكيف الجسدي هذه تجعل الأداء الممتاز ممكنًا. وهي طريقة طبيعية لمساعدة الموظفين على الارتفاع إلى مستوى الحدث. غير أنه عادةً ما تستغرق التغييرات التنظيمية وقتًا للظهور. وفي هذه العملية، فإن نفس الحِيَل البيولوجية التي تجعل الأداء الممتاز ممكنًا تبدأ في التدهور. وعلى سبيل المثال، بمرور الوقت، فإنه يثبت أن مستويات الكورتيزول العالية تكون سُمّيّة وقادرة على إصابة قدرة العقل على التلقي أو الاستقبال بالتبلد.

ويمكن القول بإيجاز إن البيولوجيا تنفع ثم تضرّ؛ حيث يبدأ القلق في تدمير أعصاب الموظفين حتى يتضح أن تأخير تنفيذ التغيير يُعدّ بمثابة دمار نفسي وفسيولوجي شامل للجسم والعقل كليهما، يخلِّف وراءه انخفاضًا حادًّا في إنتاجيتهم.

والآن، فلنوضِّح المعيار المالي لهذه النقطة. بالنسبة للمبتدئين، هيا بنا نلفت النظر إلى أن

الخوف يكون قويًّا بما يكفي لدرجة أنه لم يثبت قط أن أي قدر من التخطيط داخل الشركة يكون مساويًا لتلك العاطفة. وقد تم تقدير أنه يمكن للتغيير التنظيمي أن يؤدي إلى تدهور إنتاجية العمل «عند مستوى يقترب من 75 ٪» (تشايلدر Childre وكراير Cryer، 2000). وفيما يتعلق بصورة أكثر تحديدًا بالنتائج المالية، فإنه يمكن إيجاد سجل كئيب مثبت بالوثائق والمستندات للنشاط الخاص بالاندماج والاستحواذ (الشراء) عن طريق دراسة الشكل «7.9» (كارليتون Carleton وكلين Klein ولاينبري Lineberry، 2004).

يؤدي الاضطراب العاطفي إلى الاضطرابات والمشكلات المالية التي غالبًا ما تتعرض لها الشركات في أجواء التغيير المشحونة بالقلق، والتوتر. تذكَّرْ مثلًا فيلم «**الفك المفترس Jaws**»، وبصورة خاصة المشهد الذي يحث فيه العمدة السكان والسياح على السواء على العودة إلى الماء لأنه «آمن». فلم يغادر الشاطئ أحد. ومن الطبيعي لأي تغيير مؤثِّر في أي شركة أن يكون هناك شعور سائد بين الموظفين بأن إحدى أسماك القرش أو مجموعة منها تحوم في المكان. وبالتالي، تقفز إلى ذاكرتهم مشاهد الدماء التي تصبغ صفحة الماء وتطغى على زُرقته الصافية. وسوف يشعر كل الموظفين من الناحية العاطفية بل وربما حتى من الناحية الفسيولوجية بأنهم معرضون لخطر وشيك لا مفر منه، وبأنهم متوترون جدًّا لأنه يسهل عليهم تخيُّل أن يكون هذا الدم المراق نازفًا من جسد أحدهم.

الشكل 7.9: بالنسبة إلى أولئك الذين يضعون صفقاتهم معًا، فإنه يمكن أن يكون النشاط الخاص بالاندماج والاستحواذ جيدًا.

ومع ذلك، فإن بندول الساعة الذي يدور بين الدفاع عن «التعاون» أو «اللعب النظيف» لوقف مشروع فاشل يتطلب التزامات وأعباءً ثقيلة. ولكن بالنسبة لموظفي الشركات المتضررة، فإن الرعب ـ وليس السرور ـ هو الاستجابة العاطفية الأكثر شيوعًا.

ولتجنُّب حالة من الشلل تعمّ الشركة، فإنه يتعين على المسؤولين التنفيذيين أخذ زمام المبادرة لكبح جماح الخوف الذي يجعل السلسلة السببية له تؤدي إلى شلّ حركة الإنتاجية. أيضًا، فإنه يتعين عليهم القيام بذلك بأسرع طريقة ممكنة قبل أن يصيب الوهن الشديد القوة العاملة؛ مما يترتب عليه تدهور مماثل في الأداء المالي للشركة.

على نحو مماثل لرؤية زعنفة سمكة قرش في الماء، فإن إعادة التنظيم - بما في ذلك عمليات الاندماج والاستحواذ - تضع الموظفين في موقف شديد التوتر.

استجابة الموظفين للتغيير

تتم المساعدة في تحقيق التغيير عن طريق تحديد وفهم دوافع المقاومة التي تعترضه

نظرًا لرغبة سينسوري لوجيك الشديدة في متابعة التقدير الذي مفاده أن قرابة 25 ٪ فقط من الموظفين يقبلون طواعية بالتغيير، فإنها قامت بدراسة الاستجابة العاطفية للموظفين في الشركات وسط أجواء التغييرات التنظيمية الكبيرة. فخلصنا إلى نتيجة مفادها أن هذا التقدير - إن صح - يتسم بالتفاؤل الشديد نوعًا ما مقارنةً بنتائج البحث الذي قمنا بإجرائه.

ومن بين أسئلة كثيرة، قمنا بتوجيه السؤال التالي: «ما هي درجة المقاومة التي تتوقع أن تواجهها القيادة من باقي الموظفين؟». وقد أعطى أفراد عينة الدراسة هذه المسألة معدلًا لفظيًّا ارتبط بالعنصر الأكثر إيجابية، والذي قد يشير إلى مقاومة طفيفة. غير أن القبول العاطفي كان يرتبط بأدنى ثاني عنصر في الدراسة. وبمعنى آخر، فقد تم الكشف عن فجوة واسعة بين القول والشعور.. بين ما قاله الموظفون، وبين ما شعروا بأنه شديد الاختلاف (الشكل: 9.9).

وعند الجمع بين تقدير القبول الذي بلغت نسبته 25 ٪ وبين النتائج التي خلصنا إليها والتي بلغت نسبتها 14 ٪، فلن يكون هناك داعٍ للدهشة من أن عدد التحولات التنظيمية المؤثِّرة لا يزيد عن 30 ٪ (كار Carr، 1997). ومع هذا المعدل المنخفض للنجاح، فإنه يتعين بلورة رؤية جديدة.

الأسباب السبعة وراء المقاومة العاطفية

عدم الأمان:
من الواضح أن الخوف الاقتصادي من فقدان الأمان الوظيفي هو المكان الذي ينبغي البدء منه. ولذلك، يتساءل الموظفون: هل سيكون بمقدورهم مواصلة حياتهم بصورة آمنة. وهم يشعرون بأنهم معرضون للخطر، وبالتالي ينتابهم القلق فيما يتعلق بدخول عالم المجهول.

العجز:
لا يؤدي التغيير إلى إحداث الفوضى فحسب، بل يؤدي كذلك إلى بثّ أو تعزيز شعور الموظفين بأنهم يفتقرون إلى السيطرة. وقد يضعف تأثرهم أو قد تتلاشى الإمكانية التي استمتعوا بها سابقًا للوصول إلى شخص يتمتع بالقوة والسلطة. وفي التغيير واسع النطاق، كانت الأحداث أكبر من الموظفين المشاركين، وقد تؤدي بهم إلى التراجع والانسحاب.

الرهبة:
تقبع الرهبة في مكان ما عميق داخل النفس، وذلك استجابة للتغيير التنظيمي. وهي تأتي استجابة لمعرفة الإنسان أن التغيير النهائي في الحياة هو الموت. ويؤدي التذكير بالطبيعة السريعة الزوال لبقاء الحال على ما هو عليه إلى إحداث بعض من القلق الشديد. وإن كان أشد وطأة في نفوس الموظفين خلال فترة التغيير في الشركة.

الخيانة:
يشكّل الموظفون من الناحية العاطفية تحالفًا مع الوضع الراهن أحيانًا بصورة كاملة، وأحيانًا أخرى بصورة غير كاملة. ولكن مهما يكن الوضع، فإنهم يشعرون بالارتباط بالشيء المألوف. والآن، فقد يقولون لأنفسهم: «إنني لم أطالب بهذا. لقد كنت أعتقد أن الأمور تسير على خير ما يُرام، فمن ذا الذي خذلنا؟».

الإنهاك:
يتطلب التغيير جهدًا وبخاصة حينما توهنه عصبية الانتظار «الطويل» لما ربما لا يجيء ما لم تُحدثه أية دفعة إضافية. ويمكن القول ببساطة إنه من غير المرحب به بذل الجهد لفهم وكذلك التكيف أولًا مع ضياع الراحة وفقدانها ثم مع الوضع الجديد.

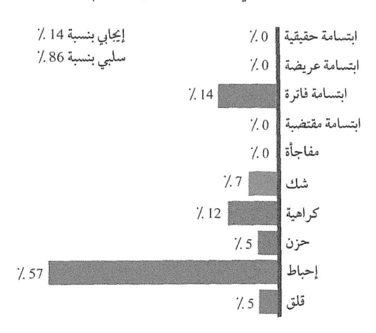
الهزيمة:
تنزل الأخبار السيئة على الأذن الصماء حيث سوف تميل غريزة حبّ البقاء إلى حجزها. وقد يشعر الموظفون كما لو كان التغيير نتيجة للفشل: فشلهم أو فشل الشركة حيث تترسخ وتتجذر وصمة عار الخسارة. فتقول العاطفة: «لقد اضطررنا إلى القيام بهذا لأننا لسنا أكْفاء بما فيه الكفاية».

الظلم:
يوجد مع أغلب نوعيات التغيير فائزون وخاسرون واضحون. وبالنظر إلى الطبيعة الإنسانية، فقد يشعر الموظفون بالأسف نحو «الخاسرين» المجهولين في الوقت الذي تلهب الغيرة قلوبهم من الفائزين. ولسوف تتزايد المظالم إذا لم يدرك الموظفون الكثير حول الفائدة التي تعود عليهم شخصيًا.

الشكل 8.9: الأسباب السبعة وراء المقاومة العاطفية.

قد يتضافر واحد أو أكثر من هذه الأسباب في نفوس الموظفين الذين يقاومون بصورة بنّاءة أو بصورة سلبية عدوانية التغيير الذي تنفّذه الإدارة العليا للشركة (جاريت Jarrett، 2003).

ويتمثل المكان الذي يتعين البدء منه لفهم الأسباب التي تدفع الناس إلى القيام بمقاومة عاطفية للتغيير التنظيمي بشكل محدَّد في **الشعور بعدم الأمان**. ويتضمن الشكل (8.9) التفاصيل الخاصة بالأسباب السبعة التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير من الناحية العاطفية في بيئة العمل. وبالإمكان أن تكون أداة، مثل **نظام قراءة شفرة الوجه** بمثابة ميزة حاسمة في المواقف التي يسعى فيها القادة لتحديد وفهم طبيعة وعمق المقاومة التي قد يواجهونها في سعيهم الدؤوب للمُضي بالشركة قُدُمًا.



الشكل 9.9: المقاومة العاطفية لدى الموظفين.

بالنظر إلى أنه قد تم استخلاص هذه العواطف من الموظفين استجابة لسؤال عن درجة المقاومة التي ينبغي على القادة توقُّعها من باقي الموظفين، فقد كان من المؤكد أنه كان يمكن أن تبدو الأمور بصورة أفضل للإدارة العليا. ومن الواضح أن لدى البشر ميلًا نحو المقاومة حينما يُواجَهون بالتغيير.

وكجزء من هذا التحليل، فإنه من الأهمية بمكان تذكُّر أنه يوجد في الواقع أربعة أنواع من العمّال. أولًا: الفائزون ـ وهم أولئك الموظفون الذين من المرجح بصورة كبيرة أن ينتفعوا من التغيير التنظيمي، وأن يشعروا بالفخر عند توقُّع تحسين كيان الشركة ـ الذين قد يؤثِّر عليهم بعض من تلك الأسباب السبعة. إلا أن هذه الأسباب تصبح شديدة الوطأة إلى حدٍّ بعيد على نفوس الموظفين الآخرين. وإضافةً إلى الفائزين، فإن هناك ثلاث مجموعات حقيقية أخرى من العمّال تظهر خلال التغيير. وهي:

- **المتنقِّلون**: ويمكن لهؤلاء الذين لديهم قدرة عالية على الإنجاز أن يذهبوا فورًا إلى أي مكان آخر، وقد لا يكون لديهم احتمال أو صبر على الفوضى والشلل اللذين يصاحبان التغيير. ويصدق هذا بصورة خاصة على التغيير الذي يبدو خاطئًا من وجهة نظرهم.
- **الباقون**: وهم الموظفون الذين سوف يقومون بفعل أي شيء من أجل البقاء. وذلك لأسباب تتراوح بين محاولة تأمين معاش لهم، وبين الافتقار إلى الجهد أو الموهبة اللذين يؤهِّلانهم للذهاب إلى مكان آخر.
- **الخاسرون**: قد يتحول أولئك المتضرِّرون بالتغيير إلى عناصر تدميرية بسبب فقدان الأمل إضافةً إلى زيادة وتيرة الخوف أو حتى الغضب لديهم. ولذلك، بإمكانهم إيذاء «الفائزين» وتحريض «المتنقِّلين» على التعجيل بالرحيل وجعل «الباقين» يشعرون بمرارة أشد. وعليه، فإنه يتعين تخليص صفوف الشركة من هذه المجموعة بأسرع ما يمكن لتجنب انتقال عَدْوى سلبيتهم إلى الآخرين.

الاستجابة الحمائية الخاصة بالمسؤولين التنفيذيين

ينبغي الاستعانة بالديناميات العاطفية في تخطيط إدارة التغيير

لتحقيق تقدُّم ملحوظ خلال التغيير التنظيمي الكبير، فإنه يتعين على المسؤولين التنفيذيين أن يقوموا بالتخطيط من النواحي المالية والقانونية والتشغيلية و«العاطفية». والآن، فإن تضمين الناحية الأخيرة قد يبدو واضحًا. غير أنه خلال مرحلة التخطيط التي تسبق التنفيذ يتمثل الفارق في أن الشركات المحصورة في دائرة **«النزعات العقلانية»** لن تكون قد خصَّصت كثيرًا من الوقت أو التفكير لاستغلال الديناميات العاطفية الخاصة بالتغيير.

ويرجع هذا في بعض أسبابه إلى عدم توفُّر وقت كافٍ للقيام بكل هذا. وبكل أمانة، فإن هناك عوامل أخرى داخلة كذلك. ويرجع هذا إلى سبب واحد يتمثل في أنه ليس من المرجح أن يكون لدى الموارد البشرية الخارجية، مثل المحامين والمستشارين، شعورٌ طيب بالديناميات الداخلية للشركة. وقد يكون الاستعداد غير موجود كذلك. وأخيرًا، فقد لا يكون لديهم

ولا لدى الإدارة العليا ميل من الناحية الإنسانية لتأمل التغييرات المتضمنة التي يمكن أن تكون شديدة للغاية.

ونتيجة لذلك، فربما تركِّز الإدارة العليا للشركة على النواحي **اللوجيستية** للتغيير. غير أنها لن تتمكن من رؤية البُعد الإنساني، والتداعيات العاطفية الحتمية التي تُصاحب إعلان الاندماج أو الاستحواذ أو إعادة التنظيم أو الهيكلة. أيضًا ـ كما لاحظ كلٌّ من كاري Carey وأوجدين Ogden في كتابهما «البُعد الإنساني للاندماج والاستحواذ» (2004) ـ فإنه كثيرًا ما يتم إنجاز هذه المعاملات باستعجال كبير. وعليه، فإن التغيير يحدث «دون اكتساب الدراية الفنية Know-how المطلوبة لتقييم الأشخاص، وللحصول على رؤية واضحة للتنظيم».



يمكن أن يؤدي التركيز على الأمور اللوجيستية الخاصة بالاندماج أو الاستحواذ فقط إلى جعل العنصر البشري يبقى غائمًا في الخلفية.

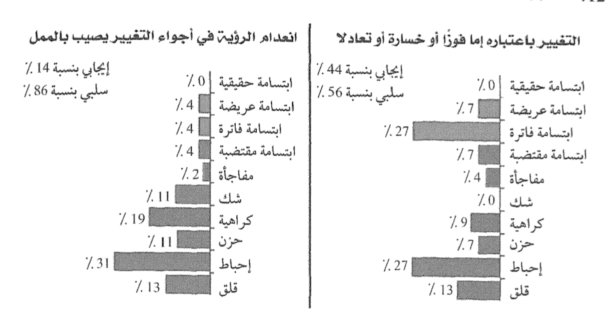
بالنظر إلى احتمال ـ أو حتى يقين ـ تقديم الموظفين إجابات شفوية على أسئلة الدراسة المسحية المتعلقة بالتغيير، فإنه بالإمكان أن تكون قراءة شفرة الوجه ذات فائدة كبيرة للغاية.

وفي دراسة قامت بها سينسوري لوجيك لرصد الاستجابة العاطفية للموظفين في الشركات وسط أجواء التغييرات التنظيمية الكبيرة، فقد انخدعنا بصورة خاطئة بنتيجة واحدة. وتساءلنا بدهشة عما إذا كانت استجابة الموظفين سوف تحدِّد ما إذا كانت مشاعرهم حول أن يكونوا جزءًا من فريق فائز سوف تتجاوز حالة عدم اليقين المصاحب للتغيير أم لا.

ما هي الأخبار السارّة هنا؟ كان لدى الموظفين الذين قمنا بدراستهم شعور بأنهم منتصرون وفخورون وسط أجواء التغيير. وقد حجبت هذه الاستجابة غموض الموقف. وحينما سألنا هؤلاء الموظفين: «هل يبدو التغيير كما لو كان فوزًا أم خسارة أم تعادلًا لشركتكم؟»، أظهروا نسبة 30 ٪ أعلى للاستجابة الإيجابية مما أظهروه نحو السؤال: «هل تضايقتم من حالة انعدام أو عدم وضوح الرؤية التي صاحبت أجواء التغيير؟» (الشكل: 10.9). وفي المقابل، فقد كانت معدلات الاستجابة اللفظية التي تم رصدها للإجابات عن هذين السؤالين متعادلة.

ودونما شك، فإنه يمكن للرؤى السديدة الأكثر مصداقية لمشاعر الموظفين أن تساعد التخطيط الذي يقوم به المسؤولون التنفيذيون. ونعود هنا إلى كلام كاري، وأوجدين مرةً أخرى: «بدت غالبية عمليات الاندماج جيدة نظريًّا على الورق حتى تلك التي حالفها في النهاية نجاح أقل. ولكن في حالات عديدة، لم يتم تفسير العنصر البشري المتغير بدرجة كبيرة. وهذا العنصر هو الجانب الأكثر سرعة من حيث التأثر في هذه الصفقة التي لا تتسم بالوضوح والشفافية للدرجة التي لا تسمح بإخضاعها للقياس».

غير أنه، حتى دون الإفادة من الدقة العلمية الشديدة لنظام قراءة شفرة الوجه، يتعين على المسؤولين التنفيذيين العمل بصورة أفضل خلال مرحلة التخطيط. ولذلك، يُعدّ عدم الاكتمال هو المشكلة الرئيسية. وكثيرًا جدًّا ما يبقى التخطيط عقلانيًّا بصورة كاملة، ومفتقرًا إلى المدخلات من أشخاص أكثر إدراكًا بصورة وثيقة وحميمة للمشاعر والاتجاهات السائدة داخل صفوف الشركة. ويمكن أن تتحقق الفائدة عن طريق إضافة مديري الإدارة الوسطى، والموظفين المحنكين ذوي الخبرة إلى المزيج الخاص بالتخطيط. ويرجع هذا إلى أنهم سوف يعمِّقون معرفة الشركة بالبيئة العاطفية التي سوف يحدث فيها التغيير.



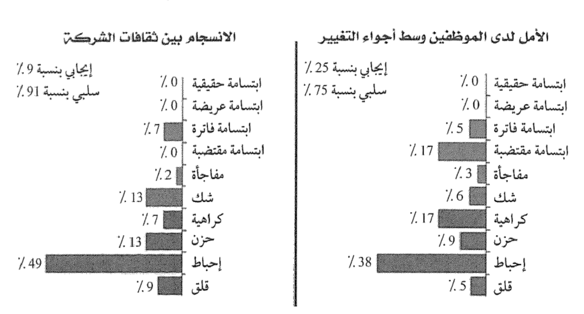
الشكل 10.9: الانتصار في مقابل انعدام الرؤية من الناحية العاطفية.

يوجد مفتاحان لاجتياز التغيير بصورة ناجحة يتمثلان في الحيلولة دون ترك الموظفين يشعرون كما لو كانوا خاسرين أو في إزالة أسباب الألم الناتج عن انعدام الرؤية. وتبيِّن هذه النتائج انقسامًا في الرأي. وعلى الرغم من وجود نسبة إجمالية سلبية قدرها 56 ٪ لثالوث الفوز / الخسارة / التعادل على الجانب الأيمن، فإن الشركات في هذه الدراسة كانت بالفعل تُبلي بلاءً حسنًا نوعًا ما فيما يتعلق ببعث الأمل في توفير فرص جديدة. ومع ذلك، فإن نفس تلك الشركات لم تكن تُبلي بلاءً حسنًا في إخراج الموظفين من حالة عدم اليقين التي تصاحب التغيير (وهو ما يتضح في النسبة الإجمالية السلبية العالية جدًّا، التي بلغت 86 ٪ لانعدام الرؤية على الجانب الأيسر).

وبعد ذلك، عند تهيئة الوضع الراهن للتغيير، فإنه يتعين على الإدارة العليا تحديد مختلف الأسس المنطقية (العقلانية) التي قد تستخدمها لتفسير التغيير للموظفين ثم يمكنها اختبار حافز القدرة على الإقناع لتلك الأسس المنطقية عن طريق قياس مدى تقبُّلها، والذي يُرجَّح أن يكون عاطفيًّا، من جانب الموظفين. وهذه الخطوة مهمة وحاسمة جدًّا؛ لأنه بالنسبة للمسؤولين التنفيذيين الذين ليست لديهم صلة بالدافع العاطفي للشركة مع أنهم يسعون سعيًا حثيثًا إلى التغيير، فإنهم سوف يجدون أنفسهم في مأزق مماثل لقيادة السيارة أثناء تشغيل فرملة الطوارئ.

وسوف يتمثل الأساس المنطقي الأكثر أهمية للتعرف على الموظفين، وكذلك التواصل معهم بنجاح في المخاطر الناجمة عن التشبث بالوضع الراهن. ولسوف تعمل الرغبة العاطفية لدى الموظفين في الشعور بالأمن على حفزهم على القبول بالتغيير إذا ما فهموا عواقب الفشل فيه.

وفي الوقت ذاته، ينبغي أن يتم توصيل الحقائق الصعبة بطريقة سهلة حتى لا يُصاب الموظفون بالهلع أو الشلل أو الاستسلام. ولذلك، يُعدّ قول العمدة ببساطة في فيلم «**الفك المفترس**» إن: «الأمان في العودة إلى الماء» قولًا غير موفّق. كما ينبغي أن تكون صورة المستقبل واضحة، ومثيرة بطريقة حيوية. وهو ما يؤكِّد على انتقال الشركة إلى مكانة متميزة في مضمار المنافسة، وذلك إذا أرادت أن تكون ناجحة في الاحتفاظ بالموظفين «المتنقِّلين» خاصةً في أوقات التغيير.



الشكل 11.9: حماية الأمل والسعي بكل جدية لإحداث انسجام بين الثقافات.

يبيِّن الرسم الموجود على الجانب الأيمن «الأمل» العاطفي المحدود لموظفي الشركات التي تتعرض لنشاط اندماج واستحواذ. ويبيِّن الرسم الموجود على الجانب الأيسر استجابة أولئك الموظفين لإحداث انسجام بين ثقافات الشركات. ومن الواضح أنه يمكن للشركات استخدام مزيد من المساعدة لضمان تحسين الإنتاجية بدلًا من تدهورها تحت وطأة العواطف السلبية. غير أنه لا يمكن إدارة العواطف إذا لم يكن بالإمكان أولًا قياسها. ويمكن أن يؤدي قياس الاستجابات العاطفية للموظفين في أجواء التغيير إلى إعلام القادة بنوع التدخل المطلوب، ومداه.

وعند النقل الرسمي للحالة الخاصة بالتغيير ـ أمام الموظفين وليس من خلال البريد الإلكتروني أو المذكرات أو الفيديو ـ فإنه يتعين على المسؤولين التنفيذيين أن يفسِّروا بطريقة تتسم بالمصداقية كيف سيجلب التغيير فوائد للموظفين، وليس الاضطراب العاطفي الناجم عنه. ولجعل هذه الحالة واضحة، فإنه ينبغي على القيادة التركيز على الفوائد العاطفية. ولذلك، يجب بثّ الشعور بالانتصار أو بالأمان الوظيفي على نحو أكبر أو بتبنِّي اتجاه جديد إضافةً

إلى موجـز واضـح بالحقائق والبيانات. ولن يسـتطيع التحليل العقلاني وحـده حفز الموظفين. ولذلك، يتعين عليهم إدراك «الحقيقة» التي تمسّ مشـاعرهم. وبالتالي، فإن الرسـالة المنقولة إلى الموظفين ينبغي أن تكون بسيطة وصادقة ومؤيدة للمناخ العاطفي الحالي داخل الشركة.

وعند قيام المسؤولين التنفيذيين بنقل هذه الرسالة، فإنه ينبغي عليهم كذلك أن يكونوا حذرين فيما يتعلق بالإشارات غير اللفظية. ويرجع هذا إلى أن الناس يرقصون مع الموسيقى - وليس مع الكلمات - فيما يتصل بما يقبلون به بدرجة كبيرة. تذكَّرْ أن الجزأين الحسي والعاطفي في المخ سابقان على الجزء العقلي حيث توجد القدرات اللفظية. وعليه، فسوف يثق الموظفون في لغة جسد رئيس مجلس الإدارة بصورة بديهية فِطرية أكثر من أي شيء آخر يقوله.

وأخيرًا، عند الترويج للتغيير وتنفيذه، فإنه يتعين على الإدارة العليا تفسير الحقيقة المتمثلة في أنه دائمًا ما توجد قناتان للاتصال في الشركة بطبيعة الحال: القناة الرسمية، والقناة السرية. ويتعين على القادة التركيز على الأولى. غير أنه ينبغي عليهم كذلك التعامل بحكمة مع حقائق القناة الثانية التي - على عكس السمعة التي تحظى بها - توصلت البحوث إلى أنها دقيقة بنسبة تتراوح بين 75 ٪ و90 ٪ (كونيف Conniff، 2005). وعند تنفيذ التغيير، فإنه يتعين على القادة أن يضعوا نُصب أعينهم البيانات الفسيولوجية التي تبيِّن مدى التأثير المدمِّر للقلق على نفسية الموظفين بمرور الوقت. ونتيجة لذلك، فإن هناك قيمة حقيقية لاجتياز التغييرات الكبيرة سريعًا قبل أن تتداخل وتتقاطع المسارات العاطفية والمالية بصورة تنازلية.

الثقافة المتماسكة: مصاحبة كل الناس

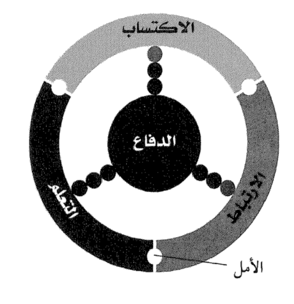
خلاصـة الأمـر: تتمثل السـمة المميِّزة **الثانية** لرئيـس مجلس الإدارة الفـذّ في قدرته على بناء شركة يشعر الموظفون فيها بأنهم مدعوّون للمشاركة، وسوف يتم الاعتراف بإنجازهم بطرق تنمِّي العمل الجيد. وكما يبيِّن هذا **المبحث**، فإن هذه السـمة المميِّزة هي مسـألة تتعلق بترسـيخ النـبرة العاطفيـة الصحيحـة أولًا ثم إنها مسـألة تتعلـق ببناء فريق مـن القادة الذيـن يتمتعون بـذكاء عاطفـي يدعـم ثقافة الشركـة بالكامل بحيـث تصبح قـادرة على إلهـام الموظفين لبذل قصارى جهدهم.

أسس عامة:

- تبدو شخصية رئيس مجلس الإدارة في شكل مجسَّم أو مُبالَغ فيه داخل الشركة غير أنها تقدِّم أحسن ترجمة موجزة لسيرته الذاتية.
- يتسم رئيس مجلس الإدارة الكفء بالشمول وعدم التحيز، وبالقدرة على الاعتماد على مواهب القائدات من النساء.

العاطفة والحوافز:

القائد الكفء هو الذي يجعل كل شخص يعتقد أنه يمكنه أن يتبوأ منصب القائد. وهو ما يؤدي بالتالي إلى دعم الشعور بالراحة، والثقة اللتين هما أساسا «الأمل». ولذلك، سوف يتطلع الموظفون إلى القائد ـ وكذلك إلى بعضهم البعض ـ من أجل «تعلُّم» السلوك الملائم للثقافة التي يشكِّلون جزءًا منها. وإذا أحبوا ما يرون وما يشعرون به، حينئذٍ، فإن الرغبة في «الارتباط» سوف تُعلن عن نفسها وتؤدي إلى ترسيخ دعائم شركة أكثر تماسكًا وحيوية وفعّالية.



غرس بذور المودة

تبدو شخصية رئيس مجلس الإدارة في شكل مجسّم أو مُبالَغ فيه داخل الشركة غير أنها تقدّم أحسن ترجمة موجزة لسيرته الذاتية

تتمثل السمة المميِّزة **الثالثة** للقيادة في قدرة المسؤول التنفيذي على الإلهام وفقًا للدراسة المسحية التي أجراها كلٌّ من كوزيس وبوسنر على مستوى العالم. وكما هو الحال مع سمات النزاهة والتطلع للأمام وللمستقبل وبُعد النظر، فإن تقدير الإلهام يصبح له ما يبرِّره بوصفه قيمة عاطفية تدفع مسيرة العمل. وتأتي النزاهة أولًا نظرًا لأن العاملين يكونون بحاجة لمعرفة ما إذا كانوا سيثقون بقادتهم بما يكفي لاتباعهم أم لا. ثم يأتي بعد ذلك التطلع للأمام نظرًا

لأن الموظفين يشعرون بمزيد من الأمن والأمان عندما يعرفون الاتجاه الذي سوف يسلكونه (شريطة أن تكون لديهم قناعة بأنه سوف يقودهم إلى نتيجة طيبة).

ثم تأتي في نهاية القائمة القدرة على الإلهام. ويصبح السؤال الآن هو: هل يشعر الموظفون بأن قادتهم يحفزونهم بما يكفي على الالتزام بالاتجاه الذي تم تحديده، والسرعة التي تمت مطالبتهم بها؟.

تتمثل الكلمة التي نستخدمها أحيانًا هنا في مصطلح «الكاريزما Charisma» على الرغم من أنها كلمة خادعة ومضلِّلة. ويرجع هذا إلى أن كون الإنسان مصدرًا للإلهام لا يعني أن لديه جاذبية ساحرة وحضورًا طاغيًا، بل يعني - بدلًا من ذلك - أن لديه قدرة القائد الذي يُلهم أتباعه بالمودة والأمل. ومما له صلة وثيقة بهذا المعنى ما ذهب إليه دانيال جولمان، وريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis، وآني ماكي Annie McKee في كتابهم «القيادة الأساسية» (2002). وقبل أي شيء آخر، فإنه يتعين على المسؤولين التنفيذيين أن «يعملوا على تعبئة مرؤوسيهم بالمشاعر الطيبة» نظرًا لأن «العبارات الحماسية الرنانة» - وهي ذخيرة من الإيجابية التي تُخرج أحسن ما لدى هؤلاء المرؤوسين - مطلوبة لجعل الرؤية الثاقبة تتحقق. وبمعنى آخر، فإنه كلما سارع المسؤولون التنفيذيون بتبنِّي حقيقة أنه ينبغي عليهم التركيز على النهوض بالعواطف والارتقاء بها أدى ذلك إلى سرعة تحقيق خططهم.

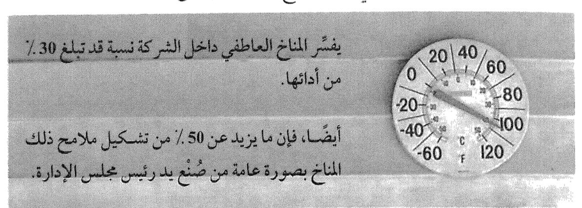
ولدعم هذه الحجة بذل جولمان، وشريكاه في تأليف الكتاب جهودًا بحثية عديدة مثل:

- عمل دراسة لعدد 62 رئيس مجلس إدارة، وفِرَق الإدارة العليا التي تعمل تحت إمرتهم. وهي دراسة ربطت بين الرؤى العاطفية الإيجابية، والتفاعل مع نتائج العمل المتميز.
- عمل دراسة لعدد 19 رئيس مجلس إدارة، ومندوبيهم المباشرين لدى شركات التأمين حيث كان المناخ العاطفي يتوقع بدقة نموًّا وأرباحًا عالية، وليست منخفضة.

فما هي النتيجة النهائية التي خلص إليها المؤلفون بناءً على عدد الدرجات التي حصلت عليها كل دراسة حالة؟ يفسِّر المناخ العاطفي داخل الشركة نسبة قد تبلغ 30 ٪ من أدائها. أيضًا، فإن ما يزيد عن 50 ٪ من تشكيل ملامح ذلك المناخ بصورة عامة من صُنْع يد رئيس مجلس الإدارة.

وقد يتمثل الأمر الأشد أهمية من عدد كبير من الإحصائيات في تقديم مثال واحد مثير. ولذلك، هيا بنا نلقي نظرة على أسباب نجاح جاك ويلش الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة

جنرال إليكتريك (بايرن Byrne، 1998). لقد اكتسب اللقب الذي اشتهر به وهو «جاك النيتروني»[1] بسبب الطريقة التي كان يركِّز بها على تصغير حجم العمالة عن طريق صرف الأشخاص ذوي الأداء الأضعف من العمل. ولكن على النقيض من كارلي فيورينا الرئيسة السابقة لمجلس إدارة شركة هيوليت - باكارد - وهي مسؤولة تنفيذية أخرى صعبة المِراس - فقد أثبت ويلش أنه أكثر براعة منها إلى حدٍّ بعيد في جعل الموظفين يعملون بروح جماعية، وفي مساعدة جنرال إليكتريك على جني ثمار الأرباح المالية المترتبة على ذلك.



فما هو الفارق بين القائدين؟ يمكن القول بإيجاز إنه ربما يتمثل في حبّ ويلش للتفاعل مع الناس. ولذلك، كان مشهورًا بقضاء نصف وقته في حلّ القضايا الخاصة بالموظفين والعملاء. وعليه، فقد اتخذ خطوة إضافية بتخصيص ساعات من وقته في مركز تدريب جنرال إليكتريك الموجود في كروتون – أون – هدسون Croton-on-Hudson.

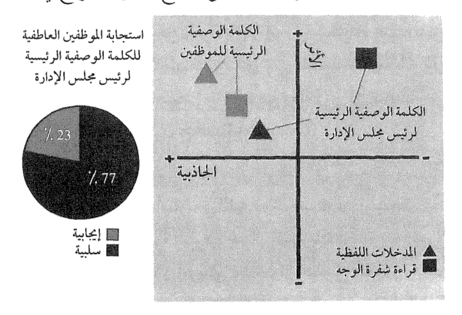
وهناك أظهر ويلش إمكانية لسهولة وصوله إلى الموظفين في برامج تدريب الإدارة التي كان يقدِّمها. وحينما كان الموظفون يرون أسلوبه في القيادة وشخصيته عن قرب، فقد تمكَّنوا من الحكم بأنفسهم على الرجل الذي رفع القيمة السوقية لجنرال إليكتريك من 12 بليون دولار أمريكي في عام 1981 إلى قرابة 300 بليون دولار أمريكي بعد حوالي عشرين عامًا. ولقد أدرك ويلش أن قضاء الوقت مع الموظفين وجهًا لوجه في كافة التفاعلات اليومية بداخل الشركة يمكن - في الواقع - أن يصنع الأعاجيب. وتمثلت النتيجة الطبيعية لنجاح ويلش في بروز حقيقة مؤداها أنه خلال الارتباط عاطفيًّا بالموظفين يمكن للقائد الإفادة من كلٍّ من إيجاد ونشر عنصر للمتعة.

---

(1) النيترون: جسم متعادل الشحنة يدخل في تركيب نواة الذرة عدا نواة الإيدروجين. والمراد هنا: ميل جاك ويلش الدائم إلى تصغير كل شيء، حتى عدد العمّال والموظفين وأول حرف من اسمه على غلاف كتابه. (المترجم).

وعلى النقيض من هذا، تأتي قصة رئيس مجلس إدارة منعزل؛ تسبَّبت رؤيته الجديدة في تعريض الشركة لخطر خسارة دعم الموظفين لها. وقد أصبحت سينسوري لوجيك مدركة لهذا الموقف حينما تمت مطالبتها بإجراء بحث يتضمن اثنين من الأقوال المختلفة المتعلقة بتحديد الموقع، يتألف كل واحد منهما من ثلاثة أوصاف تتكون من كلمة واحدة. وتمثل الهدف من ذلك في معرفة القول (البديل أو الشكل المفضَّل لدى رئيس مجلس الإدارة) الذي سيحظى بأحسن قبول لدى الموظفين (الشكل: 12.9).

فماذا كانت النتائج؟ أتت الكلمة الوصفية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة في آخر ست كلمات. وماذا كان رد فعله لهذا الخبر؟ بدلًا من القيام بطريقة دفاعية برفض هذه النتائج، فقد قبل برحابة صدر القول الذي رجَّحه العاملون معه فيما يخص تحديد موقع العلامة التجارية البديلة. وبهذه الطريقة، فقد زوَّد موظفي الشركة بالقول الخاص بتحديد الموقع والذي يمكنهم تصديقه والعمل بناءً عليه كجزء من جهد لتطوير صورة الشركة من أجل إحداث توافق جيد مع سوق عمل متغيِّر. وعمومًا، فقد أصبح معلومًا تمامًا أنه بدون دعم الموظفين وقبولهم ومشاركتهم العاطفية، فإن إستراتيجيته كانت ستؤول إلى الفشل الذريع بمجرد الشروع في تنفيذها.



الشكل 12.9: القبول والمشاركة العاطفية للموظفين.

كشفت قراءة شفرة الوجه عن القبول والمشاركة الحقيقية المتمثلة في أنه لم يكن بمقدور المدخلات اللفظية وحدها أن تقوم بالقياس. ويرجع هذا إلى أنه بدون أداة أكثر وضوحًا لكانت الشركة قد اتبعت المسار الخاطئ. ولم يكن رئيس مجلس الإدارة مختلفًا مع موظفيه فقط بشأن القول الخاص ببيان تحديد موقع العلامة التجارية الذي سوف يلقى قبولهم واستحسانهم؛ حيث إن البيان الوصفي المفضَّل لديه أوجد استجابة عاطفية إيجابية بنسبة 23 ٪ فقط كذلك.

القيادة ولكن ليست بصورة فردية

يتسم رئيس مجلس الإدارة الكفء بالشمول وعدم التحيز، وبالقدرة على الاعتماد على مواهب القائدات من النساء

في الواقع باعتبار أن رئيس مجلس الإدارة هو «قائد القطيع» أو أهم شخص في الشركة، فمن المؤكد أنه هو الذي يحدِّد الاتجاه العاطفي للشركة. أو ربما ينبغي عليَّ أن أقول «شيخ القبيلة». ويرجع هذا إلى أن البحوث التي تتناول السلوك البدائي للفرد داخل الجماعة تبيِّن أنه من الواضح بصورة مضحكة ذلك المدى الذي يتطلع فيه الأفراد الآخرون في القبيلة إلى القائد الرئيسي للحصول على التوجيه، والقدوة (كونيف، 2005). لماذا ينبغي إذًا أن نتعجب أو ندهش من أنه في مجموعة متنوعة من المواقف (من الخُطَب إلى المؤتمرات الصحفية أو المفاوضات أو الشهادة في المحكمة)، فإنه يمكن للشخصية والحساسية الشديدة التي تظهر على وجوه رؤساء مجالس الإدارات أن تساعدا على التنبؤ بالنتائج؟

وبعد كل ما قيل، فإنه لا يمكن ـ وفي الواقع لن يكون ممكنًا ـ لرؤساء مجالس الإدارات بثّ الأمل والثقافات المتماسكة في شركاتهم بمفردهم. ويرجع هذا إلى أنهم بحاجة إلى أعضاء من الإدارة العليا يكونون بارعين وأذكياء عاطفيًّا لدعم كبار أعضاء الطاقم. وهنا، يمكن لرغبة قائد الشركة في تشارك المجد معه أن تكون ذات جدوى ومغزى. ومع ذلك، فما الذي يعوق حفز المسؤولين التنفيذيين الطموحين الموهوبين على الانضمام إلى الشركة التي يشعر رئيس مجلس إدارتها بالأمن والسخاء بما يكفي للسماح لهم بممارسة قدراتهم، واستثمار مواهبهم، وحصد المكافآت؟

ولإرساء دعائم ثقافة إيجابية موحَّدة، فإنه يتعين على القائد أن يتعهد بصورة عقلانية بقبول انتقاده بصورة عاطفية. ونتيجة لذلك، فلن يخشى القادة الأذكياء عاطفيًّا من مهاجمتهم بشدة نظرًا لأنهم يدركون أنهم والشركة عمومًا لن يستفيدوا من إعاقة النمو المهني للآخرين.

وفي نهاية المطاف، يتمثل ما ندعو إليه هنا في دعم الآخرين بدلًا من منعهم من التقدم للأمام أو جعلهم يُراوحون في مكانهم (**محلك سِرْ**). ويتعلق هذا بحفز الأشخاص على أن تكون لديهم رغبة في بذل أقصى ما عندهم. ولذلك، سوف يكونون ممتنين وشاكرين لرئيس مجلس الإدارة

لكونه قائدًا خدومًا (جرينليف Greenleaf وآخرون، 2003). وهي نوعية من الأشخاص الذين يساعدون الآخرين على تحقيق قدراتهم نظرًا لأن الجميع سيستفيدون من هذا في النهاية.



والآن، بالنظر إلى مهارات النساء المشهود لها على مستوى القدرات الأساسية ذات التوجه العاطفي مثل المشاركة والتواصل القائمين على العلاقات ـ بالإضافة إلى القدرات الأخرى ـ، ألا ينبغي أن تحصل النساء على مزيد من الفرص في مجال القيادة؟ ولإثبات صحة هذه النقطة، أدعوكم لتأمُّل النتائج التالية:

- على النحو الذي أوجزه دوجلاس إليكس Douglas Elix رئيس قسم الخدمات الدولية بشركة آي بي إم، فغالبًا ما تكون النساء متميزات في اتخاذ القرار؛ حيث يملن إلى التفاعل بصورة أكثر تشاركًا وتعاونًا، ويسعين إلى المجد الشخصي بصورة أقل. وبدلًا من التركيز على تحقيق مصالحهن الشخصية، فإنهن غالبًا ما يكُنَّ مدفوعات على نحو أكبر بحافز «ما يمكن أن يفعلنه للشركة» (شارب Sharpe، 2000).
- وقد أثنت على رؤية إليكس هذه، الأستاذة روزابيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter مؤلفة كتاب يحتوي على خلاصة تجاربها وعُصارة فِكرها في الإدارة لمدة 30 عامًا بعنوان

«الرجال والنساء في الشركة» (1977). وقد خلص بحثها هذا إلى أن «النساء يحصلن على تقديرات عالية في نفس المهارات المطلوبة بالضبط للنجاح في «عصر المعلومات» و«العولمة» الذي تُولى فيه أهمية كبيرة للعمل الجماعي، والشراكة» (شارب، 2000).

غير أنه لا توجد سوى قلة متميزة من النساء يشغلن مناصب في القيادة العليا. وتؤدي هذه الفجوة إلى تقليص الفرص المتاحة أمامهن في المساعدة على جعل ثقافات شركاتهن من الناحية العاطفية أكثر جاذبية، وقدرة على إخراج أحسن ما لدى العمّال والموظفين.

لكن ما مدى قِلّتهن؟ في عام 2005، لم تشغل النساء سوى 16.4 ٪ من الوظائف المكتبية التي تقتضي موافقة مجلس الإدارة على حسب المتبع في شركات «فورشن» الخمسمائة. وهي زيادة طفيفة بنسبة 0.7 ٪ عن المستوى المسجَّل في عام 2002. وبدايةً من عام 2005، لم تشكِّل النساء أيضًا سوى 6.4 ٪ من الأشخاص الخمسة الذين يحصلون على أعلى أجر بين موظفي الشركات. أما النساء الملوَّنات، فقد كان تمثيلهن أقل حتى من ذلك؛ حيث لم يشغلن سوى 1.7 ٪ من الأشخاص الذين يظهرون في برامج عن إنجازات الشركة، ولم يشكِّلن سوى 1 ٪ من الأشخاص الذين يحصلون على أعلى أجر بين موظفي شركات «فورشن» الخمسمائة (هيموويتز Hymowitz، 2006).

ولا يمكن أن يكون السبب وراء هذه الأعداد المنخفضة هو عدم وجود فرص متاحة أو مرشَّحات متاحات للعمل. فعلى سبيل المثال، تذكر مؤسسة جالوب أنه خلال الأشهر الأربعة الأولى من عام 2005 ترك 441 رئيس مجلس إدارة شركات ذات أحجام مختلفة وظائفهم (جيربر Gerber، 2005).

ومع قدرة النساء على تحقيق مزيد من التقدم، فإنهن يشكِّلن 49 ٪ من أولئك الموجودين في الدرجات الإدارية والمهنية المختلفة. فهل هذا العدد في حدّ ذاته يعبِّر عن العدالة في توزيع الأعمال على أصحاب المواهب كما ينبغي؟! ولذلك، استعد الآن للإحصائيتين التاليتين. تأمَّلْ حقيقة أنه على الرغم من أن نسبة تبلغ 40 ٪ فقط من كافة المؤسسات التجارية الصغيرة في أمريكا مملوكة للنساء إلا أنهن تَقُمْنَ كذلك بتشغيل نسبة 35 ٪ من العمالة أكثر مما تقوم به كافة شركات «فورشن» الخمسمائة في كافة أرجاء العالم (بارليتا Barletta، 2003). ونظرًا لأن النساء غالبًا ما يشعرن بأنهن في وضع حرج ومهمَّشات، وغير مسؤولات عن الربح والخسارة، فإنهن

تَقُمْنَ في الولايات المتحدة بتأسيس الشركات التجارية الصغيرة بنسبة تربو على ضعف نسبة الرجال (هيموويتز، 2006).

وأخيرًا، فإن العدد المنخفض من النساء اللاتي يشغلن مناصب في القيادة العليا لا يمكن أن يكون سببه أن الوضع الراهن يسير بصورة جيدة للغاية لدرجة أن مهارتهن وذكاءهن العاطفي غير مطلوبيْن. وهناك سر بسيط ربما لا يعلمه الكثيرون عن الإدارة العليا، يتمثل في أن الشركات غالبًا ما تكون مثقلة بقيادة غير سعيدة وغير منتجة. وهنا تذكر صحيفة «يو إس إيه توداي USA Today» أن نسبة 49 ٪ فقط من كبار المسؤولين التنفيذيين هم الذين ينغمسون في العمل قلبًا وقالبًا. ومن ناحية أخرى، فإن نسبة 9 ٪ من كبار المسؤولين التنفيذيين يكونون غير مشغولين ولا منهمكين في العمل بصورة نشيطة (جونز Jones، 2005).

وتُظهر دراسة أخرى أن 40 ٪ من كل المديرين، والمسؤولين التنفيذيين المترقِّين حديثًا يفشلون في غضون الثمانية عشر شهرًا الأولى من ترقيتهم. ويرجع هذا إلى أنهم لا يقومون بتكوين فِرَق عمل، ولا يتواصلون مع الزملاء والأقران (دي كونينج De Koning، 2005). فما السرّ في أن أغلبية القادة الذين يسعون جاهدين لإشراك الآخرين معهم تكون من الرجال وليس النساء؟ وهذه النسبة عالية جدًّا بالنظر إلى الإحصائية الأولى التي تبيِّن الاحتمال الأكبر بأن النساء سوف يكُنَّ متعاونات بطبيعتهن. وهو ما يكشف عن ذكائهن العاطفي في هذه العملية.

ومن المؤكد أن هناك طريقة أفضل للمضي قُدُمًا أكثر إلى الأمام. ويرجع هذا إلى أن رؤساء مجالس الإدارات يكونون بحاجة إلى فِرَق عمل جيدة تدعمهم شريطة أن تتكون من أشخاص يمكنهم التواصل معهم والارتباط بهم عاطفيًّا.

لماذا إذًا لا يتم إعطاء النساء الفرصة لممارسة هذه المجموعات من المهارات بعد أن ثبت أنهن يتسمن بدرجة عالية من البراعة فيها؟ تتمثل الإجابة في أن الشفرة الوراثية الذكورية الأساسية للنوع القوي الصامت تقوم بتجاهل العامل العاطفي. وفي المقابل، فإن **النساء تميلن إلى أن تكُنَّ أكثر إلمامًا واطلاعًا وأكثر عاطفية**. وفي حقيقة الأمر، فإن نتائج بحوث سينسوري لوجيك تبيِّن أنهن أكثر قدرة على التعبير عن عواطفهن - في المتوسط - من الرجال.

كذلك تبيّن بحوثنا مدى الأهمية التي يمكن أن تتسم بها الرؤية التي مفادها أن النساء أقل ولعًا بالمنافسة الشرسة، والمقاومة العنيفة، وأقل ميلًا للسيطرة في دعم ثقافة متماسكة داخل الشركة. ويحضُرني - في هذا المقام بصورة لا تُنسى - مقابلةٌ شخصية كنتُ قد أجريتُها مع اثنين من الموظفين في شركة تم شراؤها مؤخرًا في دينفر Denver عندما سمعتُ «عُواء» أحدهما حين أدرك أن الموظف الآخر - الذي ينتمي إلى الشركة المشترية - يعتبر أن عملية دينفر بمثابة أرض محتلة. ومما لا يدعو إلى الدهشة في دراستنا للشركات وسط أجواء التغيير أن القدرة على إحداث انسجام بين ثقافات الشركة الواحدة قد حققت أدنى نسبة من النتائج الإيجابية لقراءة شفرة الوجه (راجع: الشكل 11.9).

وبالنظر إلى «**الذكاء العاطفي**» الذي يجلبه النساء إلى الوظيفة، فسوف تتسم الشركات بالحكمة حينما تقوم بترقية المزيد من النساء إلى مناصب المستويات العليا. ومع ذلك، فلكي تنافس هذه الشركات في السوق العالمي، فإنها بحاجة إلى فريق قيادي متنوع يمكنه التواصل الفعّال - بحساسية عاطفية - مع مختلف الموظفين والعملاء على حدٍّ سواء.

الخلاصة

يتعين على القيادة أن تتذكر على الدوام حقيقتين تكشفان مدى أهمية العواطف. تتمثل **الأولى** في أن الجانب الإنساني من العمل هو الذي لا يستهلك غالبية تكاليف التشغيل. وعليه، فإن فشل الإنسان في أن يكون ماهرًا من الناحية العاطفية هو أمر يتعارض للغاية مع الإنتاجية بل هو نوع من الانتحار. **ثانيًا**، فإن الموظفين في الشركة هم الذين يترجمون حُلم التقدم لدى رئيس مجلس الإدارة إلى أكثر من مجرد خطة إستراتيجية عن طريق التزامهم عاطفيًا بتنفيذها بمنتهى الدقة. وعليه، وكي يتسم المسؤولون التنفيذيون بالكفاءة، فإنه يتعين عليهم القيام بما يلي:

- غرس بذور الاعتقاد في جدوى وجود «روح جماعية أكبر» عن طريق ترسيخ صورة عن أنفسهم بأنهم بشر حقيقيون، وليسوا مجرد حَمَلة ألقاب فخمة وأصحاب مكاتب فاخرة ويتقاضون رواتب ضخمة. ويتمثل بعض من الأسباب التي تؤكِّد على أهمية تحلِّي القادة بصفات شخصية أكثر إنسانيةً وحيويةً وعمقًا، في أنه يتعين كذلك على قادة اليوم أن

يرسِّخوا صورة لأنفسهم بأنهم أمناء ومؤتمنون في الوقت ذاته. وحينئذٍ فقط، سوف يكون بمقدورهم إيجاد القوة الدافعة العاطفية اللازمة للحفز على التغيير.

- أن تكون لديهم رؤية تغرس في الموظفين الشعور بالفخر والكبرياء. وإلا، فإنه يمكن للتكاليف الخفية التي تتكبّدها الشركة بسبب المشاعر السلبية مثل الحسد أو الخوف أن تصيبها بكارثة محقَّقة خلال فترة التغيير؛ لأن العواطف شديدة العدوى، وسريعة الانتقال. وينبغي تذكُّر أن العواطف هي في الواقع وسيلة عالية الكفاءة للتواصل بدون كلمات. ولذلك، يُعدّ عدم الانهماك في العمل من قِبل الموظفين بمثابة مؤشر عاطفي رئيسي على عدم قيام المسؤولين التنفيذيين بأداء عملهم بصورة جيدة.
- استخدام المقابلات واللقاءات المباشرة وجهًا لوجه للقيام برحلة لاستكشاف مستقبل مجهول، كنتيجة للتغيير في الشركة، تكون مقبولة عاطفيًّا لدى الموظفين عن طريق إثارة رغبتهم في عمل لقاءات شخصية وطلب المشورة وتقبُّلها. وما لم يتم التعامل مع هذه اللقاءات الحية باستهانة شديدة، فإنها سوف تحقِّق فوائد عاطفية جمّة نظرًا لأن الألفة الشديدة تؤدي عمومًا إلى جاذبية أشد.

خطة عمل

للتأكد من أن الأسلوب المطبَّق في القيادة سليم من الناحية العاطفية، فها هي أمور قليلة تتعين دراستها عند تقييم الكفاءة:

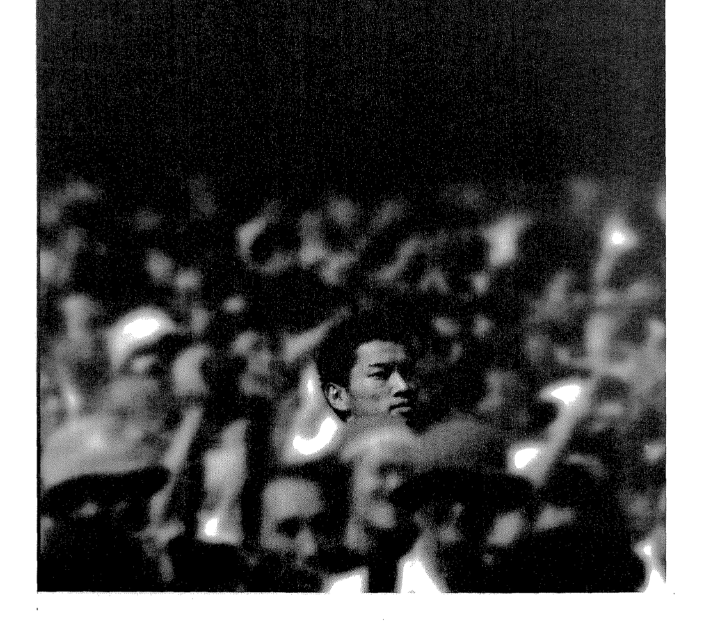
- هل يعتقد الموظفون، والمستثمرون أن أهداف القيادة ومصالحها تتوافقان مع أهدافهم ومصالحهم؟ وهل يعتقد العملاء أن الشركة ـ وبالتالي قيادتها ـ تهتم حقًّا بمصالحهم؟ يتمثل المعادل الموضوعي النفسي هنا في مثلث برمودا Bermuda Triangle الذي تختفي فيه السفن عن الأنظار لإبراز عاطفة «**الخوف**»، والحافز إلى «**الدفاع**»، والسلوكيات الخاصة بالتجنب والإنكار. ويعمل استخدام أداة علمية موضوعية مثل نظام قراءة شفرة الوجه على ضمان أن يعرف المسؤولون التنفيذيون في الشركة بصورة حقيقية موقعهم من الفئات الرئيسية للجمهور.

- يجب أن يبقى القادة الذين يقومون بتنفيذ مهمة معيَّنة واثقين وغير خائفين، وأن يعلموا أنهم مساوون لكل قائد آخر في الشركات المشابهة لشركاتهم أو أنهم أعلى منه. وحينما يكون القائد بشرًا، فمن المؤكد أن الموظفين سوف يقومون بعقد المقارنات. وعليه، فمن الأفضل أن يتم النظر إليه على اعتبار أنه قائد قطيع (أو شيخ قبيلة). وذلك من **خلال قراءة لغة الجسد التي تصدِّق ما يقول أو تكذِّبه**. ولذلك، فالقادة مطالبون بالإقلاع عن **الغطرسة** نظرًا لأنه إذا لم يتم وضع إطار لتقديم يد العون والمساعدة من جانبهم، فلن يقوم موظفوهم بالقبول أو المشاركة.
- نقل الأخبار السيئة مبكرًا أو بصورة واضحة؛ إذ حينما يتلقى الموظفون والمستثمرون الأخبار السيئة في وقت متأخر، فإنهم سوف يشعرون بأنهم قد تمت خيانتهم. وعليه، فإنه يتعين نقل الأخبار في الوقت الصحيح واستخراجها قبل أن يعقد الأشخاص عزمهم من الناحية العاطفية على ما سوف يسمعونه.
- وينبغي أن تبدو القيادة العليا متحدة الصفوف، وينبغي أن يتم تقديم مبرِّرات للموظفين حول اختيار أي قائد حديث التعيين بطريقة وثيقة الصلة من الناحية العاطفية. وبمعنى آخر، فإنه يتعين على الموظفين الإجابة بسهولة عن السؤال التالي: لماذا كان هذا الشخص هو الاختيار الأمثل لحماية مصالح الجميع؟. ويتعين على القيادة ألّا تنسى أبدًا أن تبعث على الأمل في الكيفية التي سوف تتحسن بها حياة الموظفين نتيجة للمبادرات أو التغييرات.
- تطوير خطط الاتصال التي تحدِّد نقاط الاتصال الرسمية، وغير الرسمية بداخل الشركة. والتأكيد على الأخيرة لأجل معرفة المزيد، وخاصةً خلال فترة التغيير حينما تكون هناك ضرورة للفرص الحقيقية والمتكررة للمُدخلات والتغذية العكسية الخاصة بالموظفين. ولسوف يكون بمقدور كبار القادة الذين تلقوا تدريبًا على استخدام نظام قراءة شفرة الوجه فهم الكيفية التي يشعر بها الموظفون قبل التغيير، وخلاله، وبعده عن طريق رصد تعابير وجوههم التلقائية العفوية خلال اللقاءات الفردية والجماعية الصغيرة.

الفصل العاشر

إدارة الموظفين

لإرساء دعائم أساس راسخ لبناء قوة عمل ممتازة، فإنه يتعين على الشركات في البداية أن تقوم باختيار وتعيين أفراد بارعين عاطفيًا. وبعد ذلك، يتعين عليها أن ترتقي بهذا البناء من خلال التدريب والارتباط العاطفي.



الطرح العام

تُعدّ إدارة الموظفين هي المكوِّن الوحيد الأكثر عاطفية من بين مكوِّنات عالم المال والأعمال؛ لأنها علاقة عمل واقعية بين رئيس ومرؤوسين يكون التفاعل فيها بينهما متواصلًا، وأحيانًا شديدًا. ولذلك، سوف تحدث أزمات طاحنة، وسوف تتسلل أشكال من سوء الفهم أو الخلافات إلى هذه العلاقة اليومية. وهو ما سيؤثر على الروح المعنوية، والثقة. ومن المؤكد أن «لحظات الصدق» المشحونة عاطفيًّا سوف تكون لها الهيمنة على هذه العلاقة. وهو ما سيُلقي بظلاله على المكوِّنات العقلانية مثل أهداف الشركة، والتكليفات أو المهام المحددة الخاصة بالعمل. ولمساعدة المديرين ومرؤوسيهم على تحسين علاقات العمل، فسوف يركِّز هذا الفصل على ما يلي:

- التوافق: من الأهمية بمكان قياس الذكاء العاطفي للمرشحين لشغل الوظائف. ولذلك، لا تكفي معرفة المهارات والشهادات العلمية وشهادات الخبرة... إلخ وحدها. فما هو الشيء الناقص؟ إنه العوامل غير الملموسة مثل الشخصية، ومستوى الجهد، والقدرات التفاعلية. ويتطلب تقييم هذه العوامل «المعنوية» أدوات عاطفية تمكِّن الشركات من تحديد مدى لياقة المرشح للوظيفة وقيمته الحقيقيتين للشركة. وحينئذٍ فقط، يمكن للشركات صياغة فهم واقعي لمدى توافق المرشح مع المدير والمنظمة بشكلٍ عام.

- الثقة المتبادلة: لا توجد عصا سحرية تجعل العلاقة بين المدير، والموظفين ناجحة. ويرجع هذا إلى أنها تعتمد على أن يكون بمقدور كلا الطرفين أن يشعرا بأن الطرف الآخر مهتم بالمصالح العليا للجميع. ولذلك، فلن تقوم صلة قوية بين الطرفين ما لم توجد هالة من الاحترام والثقة أو بإيجاز شديد: مصداقية. ولا يتعين دائمًا على الطرفين أن يحبا بعضهما البعض. غير أنه يتعين أن يكون بمقدورهما تشارُك المعلومات العقلانية، والمعلومات ذات التوجه العاطفي لتجنُّب الشلل الذي قد يصاحب العزلة المتبادلة.

- المهام الحرجة: ترتبط المصداقية ـ بدورها ـ بكون الموظفين قادرين على الاستمتاع بالعمل

الـذي يقومـون به لإيمانهم بأهميتـه؛ لأنه غذاءُ كلٍّ مـن العقل والقلب والـروح، وفي نهاية المطاف غذاءُ الشركة. ويتمثل ما هو لازم هنا في تعميق حساسية الموظفين بالمهام الحرجة. وليـس المقصود هنا ما يصاحـب اقتراب المواعيد النهائية لإنجـاز المهام من توتر وعصبية شـديدَيْن، ولكن بدلًا من ذلك مسـاعدة الموظفين على تجنب فتور الهِمّة أو تراجُع الحماس للعمـل. ويمكـن للمديريـن الحصول على حفـز عاطفي عن طريق السـماح لمرؤوسـيهم بالتواصـل معهـم، وإثبـات قدراتهم. وغالبًا ما تتمثـل الطريقة المثلى للقيـام بهذا في تنظيم الموظفين داخل فِرَق تتسم بالكفاءة، والرضا عاطفيًّا.

والآن، هيا بنا نلقي نظرة أكثر قربًا على كيفية بناء علاقات عمل أشد متانةً وعمقًا بدءًا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

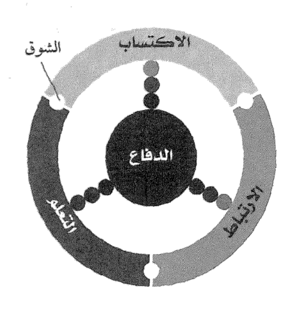
التوافق: تحديد ما يفيد

خلاصة الأمر: ليس بالإمكان تغيير طباع الموظفين. غير أن الطريق الأكثر حكمة يتمثل في تحديد أنماطهم، وميولهم (تسجيل نبذة مختصرة عن سماتهم العاطفية) أثناء عملية المقابلة الشخصية. حينئذٍ، يتم وضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة. وللمساعدة على تحقيق هذه النتيجة، يبدأ هذا المبحث بدراسة العيوب التي تظهر أثناء عملية المقابلة الشخصية والأسباب التي تقف وراء فشل المعيَّنين الجدد. وبعد ذلك، يلقي نظرة على دور «**الذكاء العاطفي**» في اختيار المعيَّنين الجدد الذين يعملون جيدًا مع رؤسائهم وزملائهم ثم ينتهي هذا المبحث بمناقشة أنواع الشخصية. والسؤال الأهم هنا هو: كيف يجعل تنوُّع الأجيال، واختلافها من توافق قوة العمل تحديًا أشد صعوبة.

أسس عامة:

- تفتقر المعايير العقلانية للتعيين إلى الدور الكبير الذي تلعبه العاطفة في النتيجة.
- التوافق متجذِّر في الأحكام الفِطرية التلقائية، مثل الارتياح والمصداقية.
- تُبرز العواطف على المدى الطويل غالبية سمات الشخصية، ومنظومات المعتقدات.
- تؤدي الخبرات والتجارب الجديدة المشتركة إلى المساعدة في التغلب على الخلافات والصراعات بين الأجيال.

العاطفة والحوافز:



باعتبار أن «الشوق» عبارة عن مزيج من السعادة والحزن، فإنه يُعدّ العاطفة الرئيسية هنا؛ حيث يسعى المرشحون للوظائف إلى محاولة معرفة الكيفية التي يترجمون بها مشاعرهم حيال المنصب الشاغر. وهم يسعون إلى السعادة غير أنهم قد يعانون أيضًا من الشكوك الناجمة عن تجارب وخبرات العمل السابقة. ومن منطلق نظرية الحوافز، فإنه يتعين من منظور المرشَّح للوظيفة أن يتم «اكتساب» الدوافع ذات الصلة الوثيقة و«تعلُّمها». ويسعى الموظفون المحتملون إلى اكتساب السلطة، والمكانة من خلال وظيفة جيدة تمامًا أو ترقية. وبالتالي، يحصلون فورًا على فرص مواتية للنمو والاكتشاف.

إجراء المقابلات الشخصية: الرقص القديم جدًا

تفتقر المعايير العقلانية للتعيين إلى الدور الكبير الذي تلعبه العاطفة في النتيجة

ترتكز أية علاقة ـ مهنية أم غير ذلك ـ على سمات الشخصية التي يجلبها الأفراد إلى الجماعة. فكيف تتصرف الشركات خلال بحثها عن الموهبة الملائمة؟ في الواقع، إنها لا تتصرف بطريقة جيدة جدًّا. وذلك على النحو الذي تبيِّنه الإحصائيات التالية:

خلصت إحدى الدراسات إلى أن قرابة 50 ٪ من المعيَّنين الجدد سوف يفشلون في غضون 18 شهرًا. ويرجع السبب الأساسي في هذا إلى ضعف مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين لديهم. ولمزيد من التحديد، يمكن القول إن من بين أولئك الذين يفشلون: 26٪ لا يستطيعون القبول بالتغذية العكسية، و23 ٪ ليس بمقدورهم فهم عواطفهم وإدارتها، و17 ٪ يفتقرون إلى الحافز، و15 ٪ لديهم المزاج الخاطئ للوظيفة. ويتمثل السبب الخامس، من بين الأسباب التي تقف وراء عدم نجاح عدد كبير جدًّا من المعيَّنين الجدد، في الافتقار إلى المهارات الفنية (التقنية) الضرورية بنسبة 11 ٪ («إدارة التوسع»، 2005).

كيف يمكن للشركات أن تتطور أو تتحسَّن في ضوء مثل هذه النوعيات من النتائج؟

ربـما يتمثـل أحد الحلول في تغذية جهاز كمبيوتر مبرمَج بالسِّـيَر الذاتيـة للمعيَّنين الجدد بحيث يسـهِّل عملية البحث عن شروط، ومؤهلات أساسـية محدَّدة... إلخ. ويُعتبر هذا الحل وسـيلة كافيـة لعمـل تصفية لبعض المهـارات الأكثر فنية (تقنيـة) ذات التوجه **العقـلاني**. غير أن هناك حاجـة لخطـوة أخرى في هذه العمليـة لزيادة معدل النجـاح عند المعيَّنين الجـدد. ويصدق هذا بصـورة خاصـة إذا وضعنا نُصب أعيننـا أهمية **العواطف** عمومًا، وبصورة محـدَّدة الدرجة التي يصل إليها الافتقار إلى مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة.

فماذا يمكن أن تكون هذه الخطوة؟ إن لم يكن الاستخدام الكامل لنظام **قراءة شفرة الوجه** للمساعدة في تقييم شخصيات المرشحين ممكنًا، إذًا يمكن استخدامه على الأقل للحصول على إجابات حقيقية عن أسئلة المقابلات الشخصية أو التمرينات الهادفة إلى ضمان توفُّر التوافق العاطفي لديهم. ومع ذلك، فمن قبيل خداع النفس تخيُّل أن إجراء المقابلات الشخصية ليس ذا طبيعة عاطفية بصورة أساسية. وكيف يمكن أن يكون خلاف ذلك؟. إن الأشخاص الذين يقومون بالتعيين بَشَر، ولديهم اختياراتهم المفضَّلة، وانحيازاتهم، وأسلوبهم الخاص في غربلة (فلترة) المعلومات التي يسمعونها من المرشحين للوظائف. ولذلك، ليس السؤال هنا عمّا إذا كانت عملية التعيين سوف تتأثر بعواطف القائمين عليه أم لا. ولكن بدلًا من ذلك، عمّا إذا كان المشاركون في المقابلات الشخصية سوف يدركون ويقبلون دور العواطف في هذه العملية، ويقومون بعمل شيء لترجمة هذه الحقيقة في الإجراءات أم لا.

ولأجل تحقيق هذه الغاية، تذكَّرْ أن **الرؤساء يعملون مع من يحبونهم**. ونحن نحب وكثيرًا ما نقوم بتعيين شخص يمكننا التواصل معه بسهولة، بمعنى **أننا نميل لتعيين أنفسنا**. وعليه، فإن الشركة تخاطر بالافتقار إلى التنوع فيما يتصل بكلٍّ من العِرق والنوع والسن إضافةً إلى العوامل الأكثر براعة مثل أسلوب العمل. ويمكن لهذا الميل المدفوع عاطفيًّا، وغير المعترف به غالبًا أن يوسِّع من أفق الرؤية الضيقة للشركة. وهذا مجرد عيب واحد من العيوب الكثيرة الموجودة في نموذج التعيين المعتاد، الذي يُفترض أن يكون **عقلانيًّا**.

وفيما يلي العيوب الأخرى:

- إننا نبالغ بشدة في تقدير الموهبة فيما يتصل بالشخصية؛ حيث تكون الشركة بحاجة إلى

معرفة ما يدور بداخل عقل المرشَّح للوظيفة للاطمئنان بشأن ما إذا كانت الأمور سوف تسير بصورة صحيحة على المدى الطويل أم لا. ولذلك، تُعدّ الموهبة ميزة كبيرة. غير أن البحوث تبيِّن أن صور العجز عن إدارة العواطف أو القبول بالتغذية العكسية تتحد معًا لتفسير 49 ٪ من الأسباب التي تقف وراء فشل المعيَّنين الجدد. وعليه، فإن الأسلوب الذكي عاطفيًا لتصفية هذه العوامل ينبغي أن يكون جزءًا من هذا المزيج.



إننا نميل للعمل مع الأشخاص الذين نحبهم.. أشخاص مثلنا، ويشاركوننا معتقداتنا. ولذلك، فإننا نميل في الواقع إلى تعيين أنفسنا.

- إننا نتجاهل ببساطة المهارات التفاعلية (أو الافتقار إليها) الخاصة بالمرشح للوظيفة في حين أن العمل يتطلب بشرًا يتفاعلون تفاعلًا متبادلًا مع بني جِلدتهم من البشر الآخرين. وقد توصَّلت إحدى الدراسات المسحية إلى أن 40 ٪ فقط من الموظفين كانوا قادرين على العمل بصورة جيدة مع الآخرين (مجلة هاريس إنترأكتيف Harris Interactive).

- يقوم الناس بتأليف القصص، وعمل تغييرات، وتقديم إيضاحات وإيحاءات. وهو ما يؤكِّد على ميلهم إلى تضخيم المهارات، ومستويات الخبرة التي يحرصون على حشدها في سِيَرهم الذاتية على الرغم من أنها قد لا تكون أساسية كمحدِّدات أو مؤهِّلات للنجاح في الوظيفة. وهذا مما يثير الكثير من العجب، والسخرية. فكثيرًا ما سوف يقول المرشَّحون للوظيفة ما يعرفون أنه من المتوقع منهم قوله من أجل الحصول على هذه الفرصة الملائمة. ولذلك، يصبح تقييم إشاراتهم غير اللفظية هو السبيل الوحيد لضمان المزيد من الدقة، والصدق.

ولماذا صارت هذه المسائل شديدة الشيوع؟ لقد استخدم أحد الخبراء في مجال اختيار العاملين خبرته في بيان **الأسس العشرة الأهم للتعيين** من وجهة نظره. وكانت **سبعة** من هذه العشرة ذات توجه **عاطفي**. وهي: **المبادرة**، و**الثقة بالنفس**، و**القيادة**، و**التوافق** (الشخصية والسلوكيات)، و**الاتجاه** attitude، و**المهارات الاجتماعية**، و**الاستقامة** (ستريتس Straits، 2006). وهذه هي نوعيات الصفات التي كثيرًا جدًّا ما تتجاهل الشركات تقييمها طوال عملية التعيين. وفي النهاية، فإن الفشل في تحديد وجود أو غياب هذه الصفات العاطفية يؤدي إلى الوقوع في فِخاخ التعيين المذكورة أعلاه.

تقوم صوفي Sophie بعمل تغييرات وإيضاحات وتعديلات في سيرتها الذاتية.



التعيين بسبب الذكاء العاطفي

التوافق متجذّر في الأحكام الفِطرية التلقائية، مثل الارتياح والمصداقية

بالنسبة للمبتدئين، فإنه ينبغي على الشركات أن تقوم أولًا بدراسة ما كشفت عنه البحوث حول الطريقة المثلى الموصَى باتباعها لكي تؤتي المقابلات الشخصية التقليدية ذات التوجه العقلاني التي تتم للحصول على وظيفة ثمارها المرجوة. ولمزيد من التحديد، فإنه يمكن القول إن الدراسات المتعلقة بسلامة التنبؤات بالنسبة لمختلف الطرق الخاصة بالمقابلات الشخصية التي تُجرى للحصول على وظيفة قد حدَّدت ثلاث طرق تُتيح ـ حينما يتم الجمع بينها، وبين اختبار عام لقياس القدرات والمهارات الذهنية المختلفة (GMAT)[1] ـ الفرصةَ المثلى للجمع بين السلامة الأساسية، وبين زيادة سلامة ذلك الاختبار.

المقاييس الخاصة بالعاملين	السلامة	الزيادة في السلامة ٪
اختبار عام لقياس القدرات والمهارات الذهنية	.51	–
اختبارات على تنفيذ عينة من العمل	.54	٪24
اختبارات السلامة	.41	٪27
المقابلات الشخصية (المهيكلة) للتوظيف	.51	٪24

الشكل 1.10: طرق وأساليب المقابلات الشخصية للحصول على وظيفة، التي يتم الجمع بينها لتحقيق أفضل النتائج.

وعلى النحو المبيَّن في الشكل (1.10)، فإن هذه الإضافات الثلاث هي أمثلة على: اختبارات الأعمال، واختبارات السلامة، وإجراء المقابلات الشخصية (المهيكلة) للتوظيف. ومقارنةً

(1) اختبار General Mental Aptitude Test (GMAT): اختبار عام لقياس المهارات والقدرات الذهنية المختلفة التي اكتسبها الشخص على مرّ الزمن. ويتكوّن من ثلاثة أجزاء:
- تقييم القدرات والمهارات اللغوية.
- تقييم القدرات والمهارات الكمية (الحسابية والرياضية).
- تقييم القدرات والمهارات التحليلية. (المترجم).

بهذا، فإن للمقابلات الشخصية (غير المهيكلة) معدل سلامة يقل بنسبة 13 ٪ كما تُضيف هذه المقابلات معدل سلامة أقل بنسبة 16 ٪ من المقابلات الشخصية (المهيكلة). كذلك، فإن هذه الأساليب والتوجهات الشائعة مثل عمليات فحص المستندات الرسمية أو مسوِّغات التعيين أو سنوات الخبرة الوظيفية أو سنوات التعليم لها معدل سلامة يبلغ بالكاد نصف معدل طرق السلامة الثلاث المبيَّنة في الشكل (1.10) والتي لا تقدِّم إلا الثلث كزيادة في السلامة.

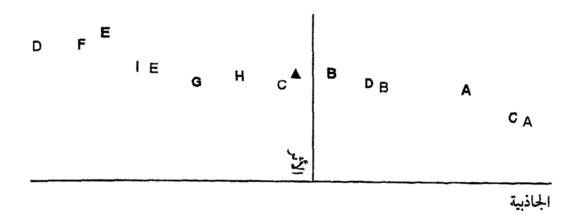
وسوف يتمثل الأمر الأشد تأثيرًا من هذا في ابتكار نسخة ذات توجُّه **عاطفي** لغالبية الطرق والأساليب الواردة في الشكل (1.10). وعلى سبيل المثال، فإنه بالإمكان إجراء اختبار عام لقياس القدرات والمهارات الذهنية المختلفة (GMAT) بالتوازي مع إجراء اختبار يقيس **الذكاء العاطفي** (EQ). وفي الوقت ذاته، فإنه بالإمكان إعداد شرائط فيديو لكلٍّ من اختبارات الأعمال الخاصة بلعب الأدوار، واختبارات السلامة التي تتضمن مآزق أخلاقية «افتراضية» في العمل. وبالإمكان أن يتم لاحقًا تخزين نتائج هذه الاختبارات على **نظام قراءة شفرة الوجه** لفهم الدرجة التي يكون فيها المرشح للوظيفة مؤهلًا لها من الناحية العاطفية.

وفي كتابهم الذي يحمل عنوان: «ما تعرفه الشركات السعيدة» (2006)، ذكر كلٌّ من بيكر Baker وجرينبيرج Greenberg وهيمنجواي Hemingway أنه **بإمكان الشركات تحسين عملية التعيين لديها عن طريق فرز المرشَّحين للوظائف على أساس ذكائهم العقلي، والعاطفي معًا.** ويقدِّم المؤلفون تعريفًا للنوع الأخير بأنه الإدارة النشطة لكلٍّ من «الأفكار والمشاعر من أجل استخراج القدرات... المثلى، وإفراز تفاعلات إيجابية مع الأشخاص الآخرين».

ولكن كيف يمكن للشركات فرز، وتصفية الأشخاص الأذكياء عاطفيًّا؟ لمعرفة مدى الدقة والفائدة اللتين يمكن أن يحقِّقها نظام قراءة شفرة الوجه في اتخاذ قرار التعيين، قُمْ بدراسة مثال خارج عن الموضوع قليلًا، وإن كان وثيقة الصلة به. وفي هذه الحالة، طلبتْ منا وكالة إعلانية لشركة صناعات دوائية مساعدتها في اتخاذ قرار تعيين ممثلين لتصوير حملة إعلانية جديدة. وكان هذا العرض ذا طبيعة خلافية نظرًا لأن السوق المستهدف يشعر بولاء متعصب نحو الأفراد الذين يسعون إلى الإقلاع عن عادة التدخين. وعليه، فإنه لم يكن يتعين أن يكون الممثلون المراد اختيارهم محبوبين، ولديهم قدرة رادعة (حضور مسرحي طاغٍ) فحسب، بل كان يتعين عليهم كذلك أن يتمتعوا بمصداقية عالية باعتبار أنهم أهل ثقة في السوق المستهدف.

وفي هذه الحالة، تم عرض مقاطع فيديو موجزة على أفراد عينة الدراسة لعدد 14 ممثلًا يرتجلون كلامًا حول الطبيعة الخاصة للعرض. وفي الواقع، فقد أصبح أفراد عينة الدراسة يلعبون دور مديري التعيين، وأصبح الممثلون يلعبون دور المرشَّحين للوظائف. وكانت التسجيلات المصوَّرة للممثلين هي المعادل الموضوعي للإجابات التي يقدِّمها المرشَّحون للوظائف حينما تم سؤالهم: «لماذا ترغب في شغل هذه الوظيفة؟».

وعلى النحو الذي بيَّنته النتائج (الشكل: 2.10)، فقد ظهرت الاختيارات المفضَّلة بوضوح؛ حيث أبدى أفراد عينة الدراسة ـ الذين تمت الاستعانة بهم لتجسيد دور السوق المستهدف ـ استجابةً إيجابية أقل من نصف ما أبداه الممثلون. ومن بين الممثلين الذين حظوا بالقبول والاستحسان، من الواضح أن أفراد عينة الدراسة قد اختاروا اثنين منهم. وكان هذان الممثلان هما الوحيدين القادرين على التجسيد القوي لشخصية من المرجح أن يقبلها السوق المستهدف. ولكن كيف ترتبط هذه النتائج بالموقف الخاص بالتعيين؟ إذا لم يكن الارتياح هو كل شيء (تذكَّرْ أنه يمكن أن يؤدي تعيين الأشخاص الذين نحبهم إلى التأثير سلبًا على الجهود الخاصة بالتنوع)، فإن الاستغناء عنه تمامًا لن يحقِّق المراد كذلك. ولذلك، كان التركيز مُنصبًّا على قياس المصداقية من خلال الاستجابات المشفَّرة للتوليفات التي تكوَّنت من تصوير عضلات وجوه الممثلين. وهذا شيء مشابه لما يحدث في بيئة العمل نظرًا لأنه **بدون الثقة، فإنه لا توجد أية علاقة عمل قابلة للنمو على المدى الطويل بين الرئيس والمرؤوس.**



		الجاذبية	الأثر
A	ذكر	9.96	13.47
B	ذكر	1.16	14.95
A	أنثى	13.91	9.07
C	ذكر	12.95	9.39
B	أنثى	4.35	12.99
D	ذكر	3.56	13.66
E	ذكر	10.93 −	19.88
F	ذكر	12.06 −	17.6

		الجاذبية	الأثر
G	ذكر	8.84 −	15.4
C	أنثى	1.19 −	13.47
H	ذكر	3.81 −	14.22
I	ذكر	9.39 −	15.81
D	أنثى	15.33 −	18.63
E	أنثى	6.15 −	13.79
▲	المتوسط	0.072 −	14.6

الشكل 2.10: نتائج قراءة شفرة الوجه للممثلين الجدد.

تكون ردود أفعال الجمهور تجاه المتحدثين الرسميين المحتملين مماثلةً لاستجابات أحد القائمين بإجراء المقابلات الشخصية للموظفين المحتملين. وفي مواقف عمل أخرى، تتمثل الرؤية البديلة في تحليل تعابير وجه المرشَّح للوظيفة لمعرفة ما تكشف عنه فيما يتعلق بشخصيته، ومدى لياقته وملاءمته للوظيفة.

أدوات لقياس التوافق الملائم

تُبرز العواطف على المدى الطويل غالبية سمات الشخصية، ومنظومات المعتقدات

أصبح قادة الموارد البشرية مدركين ـ بصورة متزايدة ـ لقيمة تعيين المرشَّحين للوظائف

الذين يكونون لائقين بصورة نفسية جيدة للعمل بالشركة عمومًا، وكذلك للوظائف المحدَّدة المراد شغلها. ولذلك، أصبحت **فكرة إضافة معايير تقييم عاطفية** كجزء من عملية التعيين في الوظائف فكرةً شائعة على نحوٍ غير مسبوق، ولسبب وجيه؛ حيث كشفت النقلات النوعية الفارقة في علم المخ مدى أهمية العواطف للسلوك الفِطري التلقائي لدى البشر. ولكن بالاتحاد مع علم النفس، كشف علم الأعصاب البيولوجي Neurobiology الآن كذلك عن أن سمات الشخصية ترتبط بالمظاهر العاطفية المميِّزة. ولذلك، يوجد مظهران بارزان لقوة العواطف، هما: **سمات الشخصية**، و**منظومات المعتقدات**؛ حيث يُثبت كلاهما أنهما ذوا صلة وثيقة جدًّا بعملية تقييم المرشَّح للوظيفة.

ولنُلْقِ نظرة على سمات الشخصية أولًا. إن هذه السمات الثابتة الدائمة بصورة كبيرة سوف تتفاعل عبر مجموعة واسعة من المواقف إذا ما تم تعيين المرشَّح للوظيفة. وهو ما يؤثِّر على النتائج الخاصة بأداء المهام المنوطة به، وإنتاجيته. ومن حسن الحظ أن الكثير مما يكون من المرجح أن يتضح عن الوظيفة يظهر بالفعل خلال المقابلات الشخصية الأولية. وهو ما يجعل الاختيارات الحكيمة الخاصة بالتعيين أكثر جدوى، ودقة.

ومرةً أخرى، فإن قراءة شفرة الوجه تُعدّ وسيلة نموذجية لتقييم نوعية شخصية المرشَّح للوظيفة. ويرجع هذا إلى أنها ذات توجُّه عاطفي، وعلمية، وقادرة على جمع المعلومات بدرجة أوسع من جمعها من خلال الاستجابات اللفظية - الواعية بدرجة أكبر - الخاصة بالمرشَّح للوظيفة. غير أنه بسبب غلق ذلك الطريق، فها هي أدوات محدَّدة أخرى توجد كذلك لمساعدة الشركات على تحسين الفائدة من التعيين.

وتتمثل إحدى هذه الأدوات في اختبار مايرز – بريجز Myers–Briggs الشهير، والمستخدم على نطاق واسع. غير أنه واضح بصورة كبيرة فيما يقوم بقياسه لدرجة أن سلامته تؤثِّر سلبًا في هذه العملية. وهناك خيار آخر يتمثل في اختبار هوجان Hogan الذي أشرنا إليه آنفًا في **الفصل التاسع**، والذي يحظى بتقدير كبير. وإن كان مكلِّفًا. وهنالك خيار ثالث يتسم بكلٍّ من التقدير الحاسم، والجدوى المالية يتمثل في «**نموذج العوامل الخمسة الكبرى**» لكلٍّ من كوستا Costa وماكري McCrae (الشكل: 3.10). وقد نشأ من النمذجة الحاسوبية الدقيقة لما يربو على 4500 عامل factor ترتبط بسمات الشخصية (هاوارد Howard، 2000). وعلى عكس نموذج

العوامل الأربعة الخاص بمايرز - بريجز، فإن نسخة كوستا وماكري لتقييم الشخصية تشتمل على الميول العُصابية Neuroticism. وهي البُعد الثاني للشخصية، والأكثر انتشارًا من حيث التوثيق والتسجيل.



الشكل 3.10: نموذج كوستا وماكري للسمات الرئيسية للشخصية.

يوجد عدد من الاختبارات المتاحة لقياس «العوامل الخمسة الكبرى» بما في ذلك «مجموعة البنود العالمية للشخصية» (والتي تقع في النطاق العام)، والبيان التفصيلي المكوَّن من 240 بندًا في «قائمة عوامل الشخصية الخمس الكبرى NEO PI-R» (كعرض تجاري في حزمة واحدة). ويمكن أن يتم إعطاء هذه الاختبارات ليس للمرشَّح للوظيفة فحسب، ولكن كذلك للمدير المشارك لضمان التوافق.

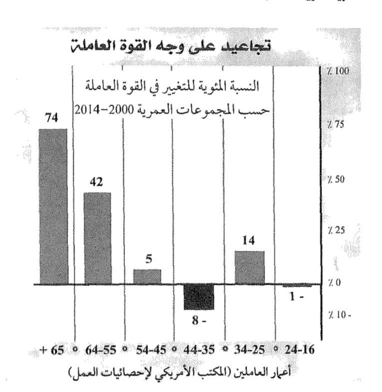
ويتمثل المتغير العاطفي الآخر الراسخ بشدة، والذي ينبغي على قادة الموارد البشرية ومديري التعيين أن يتناولوه، في **منظومات المعتقدات** التي تعتنقها كافة الأطراف المعنية. ويكون الحديث المتعلق بحاجة المرشَّح للوظيفة إلى التكيف مع ثقافة الشركة متسمًا بالغموض غالبًا. ولذلك، يُعدّ تحديد القيم التي تتبناها الشركة أمرًا ذا جدوى كبيرة في تحقيق التوافق المطلوب بين الشركة، والموظفين المحتملين. وتتمثل الخطوة التالية في معرفة ما إذا كانت هذه القيم نفسها ذات أهمية لدى المرشَّح للوظيفة أم لا. وبالإمكان استخدام نظام قراءة شفرة الوجه لتقييم مدى القبول والمشاركة العاطفية تجاه هذه القيم. ويتمثل الدليل على صحة هذا المفهوم في أن الشركات مثل إندو للصناعات الدوائية Endo Pharmaceuticals، وشركة العلاقات العامة واجنر إدستروم Waggener Edstrom كانت تتسم بالمهارة عندما جعلت التمسُّك بالقيم شرطًا من شروط التعيين فيها.

التنوع بين الأجيال

تؤدي الخبرات والتجارب الجديدة المشتركة إلى المساعدة في التغلب على الخلافات والصراعات بين الأجيال

منذ مدة قصيرة وحتى الآن، تُثار داخل الشركات موضوعات مشحونة عاطفيًّا تتعلق بالتنوع العِرقي، والفرق بين الجنسين في بيئة العمل. غير أنه ما لبث أن ظهر ـ على استحياء ـ تقسيم واضح آخر بين الموظفين. وهو العمر النسبي (ديشتوالد Dychtwald وإريكسون Erickson وموريسون Morison، 2004)؛ حيث أصبحت مجموعة العمل آخذة في التقادم. وعلى الرغم من استمرار الشركات في سياسة تقليص حجم عمالتها وتعهيد بعض مهامها إلى أطراف خارجية، إلا أنها سرعان ما سوف تواجه مآزق جديدة فيما يتعلق بالعثور على العدد الكافي من العاملين المهرة ما أن يبدأ جيل مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية Baby Boomers [1946–1964] في التقاعد كليةً.

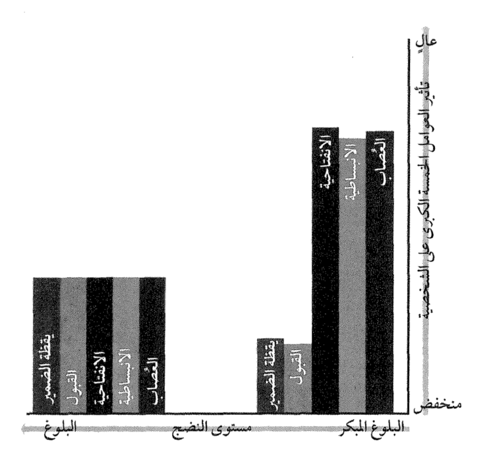
ويجلب التنوع في أعمار الموظفين معه كلا العنصريْن العاطفييْن الراسخيْن اللذين ناقشناهما توًّا. وهما: **سمات الشخصية**، و**منظومات المعتقدات**. وعلى حين يكون من المرجح أن يبقى المزيج النسبي الخاص بنموذج «العوامل الخمسة الكبرى» ثابتًا في الشخص بمرور الوقت، إلا أن هذه العوامل تميل إلى التذبذب تبعًا لنضجه (الشكل: 4.10).



من الواضح أن القوة العاملة في أمريكا آخذة في ارتفاع أعمار عناصرها. وهو ما يؤدي إلى ظهور قضايا جديدة مشحونة عاطفيًّا ينبغي على المديرين الحاليين، والمستقبليين إيجاد حلول لها (ديشتوالد وإريكسون وموريسون، 2004).

وفي المقابل، فإن الديناميات الخاصة بمنظومات المعتقدات تتضمن من العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين أكثر مما تتضمن من الاختلافات في هذه العلاقات بمرور الزمن. ومع أربعة أجيال[1] غير مسبوقة من العمّال ـ الرعيل الأول: المتمسكون بالتقاليد Traditionalists [1900–1945]، ومواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية Baby Boomers [1946–1964]، وجيل السبعينيات Gen-Xers [1965–1979]، وجيل الألفية الثالثة Millennials [1980–2000] ـ فإنه توجد إمكانية كبيرة لحدوث الاختلافات العاطفية المرتكزة على القيمة. ومع ذلك، فلدى الموظفين الآن أطر مرجعية تمتد من آثار كارثة الحرب العالمية الثانية إلى اختراع الآيبود iPod. ولذلك، إذا لم يشعر بعض موظفي الشركة بأنهم موضع احترام واحتواء بداخلها، فسوف يكون حينئذ كل الجهد المبذول لإيجاد الكفاءة في بيئة العمل معرَّضًا للخطر لأن هناك مصلحة عليا للمؤسسة في أن يكون الموظفون في حالة انسجام وتوافُق عاطفييْن.

(1) هذه الأجيال الأربعة التي يتحدَّث عنها المؤلف خاصة بالمجتمع الأمريكي من مطلع القرن العشرين إلى مطلع القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، فإنها تمثِّل قاسمًا مشتركًا مع الكثير من دول العالم. ولعلم القارئ الكريم، فإن بداية كل جيل ونهايته تختلف اختلافًا محدودًا بين المراجع المتاحة. (المترجم).



4.10: **التغيرات في الشخصية بسبب النضج.**

مع زيادة نمونا وحكمتنا وخبراتنا، تميل شخصيتنا إلى التوازن والاستواء. وحينما نكون أصغر سنًّا، فإننا نميل إلى أن نكون أقل تحفظًا وأكثر انفتاحًا على الأفكار الجديدة. ولكننا نكون كذلك أكثر انزعاجًا من العثرات والنكسات، وأشدّ تحديًا للعالم. وبمرور الزمن، فإننا نبدأ في العثور على موطئ قدم لنا وسط كل هذا النظام الكبير المزدحم الذي يحكم كلَّ ما حولنا، ونبدأ في بلورة رؤية أكثر اعتدالًا (هاوارد، 2000). ولذلك، تستفيد الشركات من وجود موظفين بها من كافة المراحل العمرية؛ حيث تضمن بذلك أن يكون لديها مجموعة بشرية أكثر ثراءً من مختلف الطباع، والسمات الشخصية.



تتكون بيئة العمل الآن مما يربو على ثلاثة أجيال من المعارف والخبرات، والطرق المختلفة لفهم العالم من حولنا.

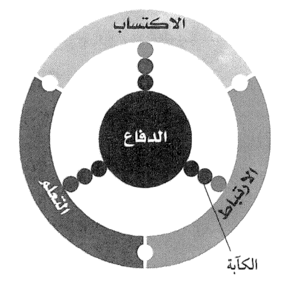
ويتمثل الحل في الإقرار بأن الأُطُر المرجعية المختلفة تتضمن خبرات مختلفة تؤجِّج الخلافات والصراعات بين الأجيال. ولذلك، فلن يحدث تغيير فوري في منظومات المعتقدات الراسخة لدى الموظفين. غير أنه بالإمكان ضمان أن يجد الزملاء من مختلف الأجيال أنفسهم متكاملين في جهود جماعية مشتركة. إذًا، بإمكان الخبرات الجديدة ذات الأرضية المشتركة أن تدعم - بل حتى أن تحل محل - الذكريات الخاصة بالخبرات الأخرى التي تفصل بين الأجيال.

هل من المهم بذل مثل هذه النوعية من الجهود؟ نعم، بكل تأكيد؛ لأن 51 ٪ فقط من الموظفين يعتقدون أن الأجيال المختلفة تعمل بصورة جيدة معًا. ويمكن القول بصورة أكثر انتقادية إن 19 ٪ من الموظفين يذكرون أنهم يتعرضون لسوء تواصل متكرر مع الأجيال المختلفة (كامينس Cummins، 2005). ومن الواضح أن هناك مجالًا واسعًا للتحسين، والتطوير. ولسوف يعمل تعيين الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من **«الذكاء العاطفي»** على مواجهة المسائل، والقضايا التي تتضمن فجوة عمرية بحيث يمكن اجتيازها بسهولة أكثر من غيرهم. ويرجع هذا إلى أنه سيكون بمقدورهم قراءة عواطف الآخرين والاستجابة لها ليس بسرعة أكبر فحسب، ولكن بقدرة أكبر كذلك.

الثقة المتبادلة: تجنُّب عدم التواصل

خلاصة الأمر: يؤدي الاحتقار إلى تدمير العلاقات. ومن حسن الحظ أنه بإمكان المديرين والموظفين تطوير علاقة عمل طيبة ومستدامة بالألفة القائمة على الاحترام، والثقة المتبادلة. وفي الصفحات التالية، سوف نؤكِّد على **كيفية جعل بيئة العمل مكانًا عاطفيًا حقًّا** ثم سوف نُلقي نظرة على الأسباب التي تفسِّر عدم تأثير حجم التدريب الرسمي، والأسباب التي تفسِّر تميُّز التدريب الذي يقوده المدير بنفسه. وأخيرًا، سنُلقي نظرة على الصلة القائمة بين المراجعات البنّاءة للأداء وأوجه تدعيم الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين، والتي تؤدي جميعًا إلى زيادة الإنتاجية، وخفض تكاليف دوران العمل turnover وتسرُّب الموظفين.

العاطفة والحوافز:



يُعدّ المزيج المؤلَّف من الغضب والحزن: «**الكآبة**» هو العاطفة الرئيسية هنا نظرًا لشدة خطورتها؛ مما يُنذر بانهيار العلاقة بين المديرين، والموظفين. وبالإمكان تفادي ذلك المصير من خلال غرس شعور مشترك بالمهمة أو الرسالة بحيث يبعث على الفخر بالمشاركة في تحقيق نتيجة عظيمة؛ هي النتيجة العاطفية الأفضل. غير أنه يتعين أن يكون بمقدور المديرين وقاية الموظفين من الحزن الناجم عن شبح الاستقالة، والغضب الناشئ عن عدم السيطرة على هذه العملية. ولذلك، فلدى كلا الجانبين ميل إلى «**الدفاع**» عن مصالحه العاطفية؛ حيث إنه من المؤكد أن الدافع إلى «**الارتباط**» سيعاني ما لم يكن بالإمكان أن تصبح هذه العلاقة قوية، وأن تظل كذلك.

أسس عامة:

- يعمل التخفيف من مخاوف الموظفين على جعل علاقة العمل تمضي على خير ما يُرام.
- يتجاهل التدريب القائم على المعرفة كيفية الاحتفاظ بالفكرة التي تُفرزها العاطفة.
- تدور المراجعة البنّاءة للوظيفة بالفعل حول تطوير مسار للنمو الذاتي.
- كلما أصبحت القضايا الخاصة بالروح المعنوية أكثر عاطفية كان من المرجح أن تكون أسرع اختفاءً.

المخاطر العاطفية المصاحبة

يعمل التخفيف من مخاوف الموظفين على جعل علاقة العمل تمضي على خير ما يُرام

ما أن يتخذ المعيَّن الجديد مكانه، يصبح السؤال المطروح هو: ما هي الوسيلة المثلى التي تضمن أن تطوِّر، وتدعم العلاقة بين المديرين والموظفين قوّتها بكفاءة وفعالية؟ وحتى تكوِّن ـ أيها القارئ العزيز ـ خلفية عن الموضوع، يمكنك الرجوع إلى دراسة موسَّعة قامت بإجرائها مؤسسة جالوب Gallup؛ حيث تضمنت هذه الدراسة ما يربو على 80.000 مدير يعملون فيما يربو على 400 شركة (باكينجهام Buckingham وكوفمان Coffman، 1999). وبعد تصفية تلك الأسئلة التي ساعدت

بطريقة مثلى على تشخيص العناصر الأساسية المطلوبة لاجتذاب الموظفين المهرة والتركيز عليهم والاحتفاظ بهم، قامت جالوب باستبعاد العديد من المفاهيم العقلانية والعاطفية الخاطئة التي تدور حول كيفية تحقيق النجاح.

لم يعد هناك أي وجود للمعايير المستخدمة في الدراسة السنوية التي كانت تحمل عنوان: «أحسن مائة شركة للعمل معها» لماذا؟ نعم، توجد أهمية كبيرة لعوامل مثل المرافق الخاصة بالرعاية اليومية داخل الشركة، ووقت العطلات والإجازات، والتدريب، والمشاركة في الأرباح. غير أن هذه الأرباح فشلت في التعامل مع الأهمية المحورية لعلاقة العمل الطيبة بين المديرين، والموظفين فيما يتعلق بأثرها على أدائهم.

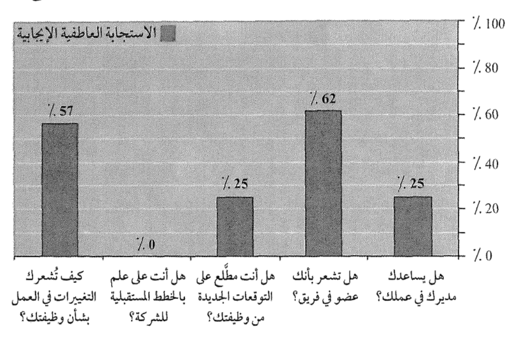
وبالمثل، فلم يثبت أن الأجر الجيد أو الهيكل التنظيمي أو جهود الإدارة العليا تشكِّل عوامل حاسمة في نجاح الشركة. فهذه الأمور مهمة جدًّا، غير أنه لم يثبت أنها عوامل سببية وحاسمة في تحقيق الأداء المتميز للموظفين. وبدلًا من ذلك، فقد كانت **نوعية التفاعل** مع المدير، وما إذا كان لدى العامل **نظرة عاطفية إيجابية** تجاه المدير أم لا؟ هما مفتاحا الولاء، والنجاح. ويرجع هذا - كما أظهرت الدراسة التي قام بإجرائها كلٌّ من باكينجهام، وكوفمان بعنوان «قُمْ أولًا بكسر كل القواعد» (1999) - إلى أن «**الموظفين يرحلون عن المديرين، وليس الشركات**». ويمكن القول بطريقة أخرى إن الموظفين يرتبطون بشخصٍ يخفِّف من مخاوفهم، ويحترم جهودهم، ويقدِّرها.

بإيجاز، عرفت جالوب أهمية العواطف، وأنه في غياب رابطة قوية بالمدير يضعف عزم الموظفين ويتخاذلون. وهو ما يؤدي إلى تدنِّي الإنتاجية.

وليس هناك أحد يعرف أهمية **الروح المعنوية** أفضل من المديرين في الإدارة الوسطى. ويرجع هذا إلى أن الإلحاح المتواصل عليهم من أجل مزيد من الإنتاجية يجعلهم هدفًا للتغيير، وسببًا فيه. وتحت الضغط من أجل الأداء، فمن المرجح أن يكونوا هم أول من يُدرك أن استمرار الأجور المنخفضة والأسعار المنخفضة هو بمثابة سباق في القدرة على الاحتمال لا يمكن إلا لشركة واحدة في كل قطاع أن تفوز به. وبالنسبة لأي شخص آخر، فإن الهدف يجب أن يتمثل بدلًا من ذلك في صياغة ثقافة وظيفية للشركة وكذلك توطيد العلاقات بين المديرين والموظفين بصفة يومية. ويؤدي وضع هذه العناصر في مكانها الصحيح إلى جعل الموظفين يبذلون قصارى جهدهم حتى يمكن للشركة بدورها أن تزوِّد عملاءها بالعروض، والخدمة التي تمنحها فرصة مواتية للمنافسة.

ومن أجل تحقيق هذه الغاية، فإن جزءًا واحدًا فقط من تقديم قيمة جيدة يمكن أن يأتي في الواقع من المعرفة الجادة. على حين يتعين أن يتم تسهيل الأجزاء الباقية عن طريق التفاعلات العاطفية الأفضل التي تقوم على الحقيقة المشار إليها في بداية هذا الفصل، والمتمثلة في أن إدارة الموظفين هي العنصر الوحيد الأكثر عاطفية في عالم المال والأعمال. ولذلك، بدون توجيه اهتمام كافٍ للديناميات العاطفية الخاصة بعلاقات العمل، فإننا ربما نتساءل إلى أين يتجه «بخار» الضغط الذي لم يتم تحريره؟ سيتجه نحو تقويض الصلة التي تربط بين المديرين، والموظفين. وبئس المصير!.

وفيما يلي أقدِّم لكم دليلًا على المخاطر العاطفية العالية الموجودة بصورة مؤكدة في العلاقة بين المديرين، والموظفين من خلال دراسة قامت سينسوري لوجيك بإجرائها لصالح مطعم وجبات سريعة (الشكل: 5.10). ونحن عادةً ما نجد أن المستويات الخاصة بمعدل الاستجابة العاطفية التي تُقارب 40 ٪ تميِّز المشروعات التي تتضمن تصميم العرض، والإعلان ... إلخ. إلا أننا في هذه الحالة التي كنا نقوم فيها باختبار رضا الموظفين وجدنا أن المتوسط بلغ 50 ٪.



الشكل 5.10: الأسلوب الإداري المتَّبع مع القوة العاملة في مطعم الوجبات السريعة.

في الدراسة التي قامت بإجرائها سينسوري لوجيك، كانت أعلى استجابتين إيجابيتين هما كذلك اللتين حققتا أعلى المستويات الخاصة بمعدلات الاستجابة العاطفية. وقد خلصنا إلى أن العاملين في هذا المطعم تحديدًا كانوا يشعرون حقًّا بأنهم أعضاء في فريق، ويقدِّرون التغييرات التي يبدو أنها تحسِّن العمل اليومي. غير أن الدرجة المنخفضة الخاصة باستجابتهم الإيجابية للأسئلة الثلاثة الأخيرة تشير إلى نقصٍ في التواصل، والتفاعل بين المديرين والموظفين.

ومن حسن الحظ أن كلا السؤالين اللذين حقّقا الاستجابة الأكثر عاطفية (المتمثلة في أن الموظفين كانوا يشعرون بأنهم أعضاء في فريق، وبأن التغييرات الجارية ذات جدوى) قد حقّقا كذلك النتائج العاطفية الأكثر إيجابية. وبالتالي، فقد تم التعامل مع مخاوف الموظفين والتخفيف من حِدّتها. غير أن القضايا الثلاث التالية التي أثارت غضب الموظفين إلى أقصى درجة كانت تتعلق بأن ما كانوا يشعرون به لم يكن يسير على ما يُرام: (1) التحكم في تدفُّق حركة العمل، و(2) معرفة أدوارهم بالتحديد، و(3) معرفة المزيد عن الخطط المستقبلية للشركة. ونظرًا لأن هذه القضايا مناطق حساسة كان يشعر فيها الموظفون بالخوف الأكبر، فإنها كانت تمثِّل كذلك بُؤَر المشاكل التي أوصينا فيها بأن الإدارة يمكنها - بل يجب عليها - عمل تحسينات وتطويرات للتغلب عليها.

ما بعد التعيين: التدريب والتعلم

يتجاهل التدريب القائم على المعرفة كيفية الاحتفاظ بالفكرة التي تُفرزها العاطفة

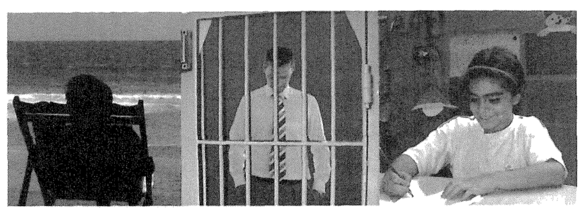
المحصِّلة النهائية أن إدارة الموظفين تصبّ جُلَّ اهتمامها على إيجاد علاقة عمل ينجح فيها الأداء. ولذلك، فلا عجب من أن إحدى الدراسات المسحية الحديثة التي قام بتمويلها «الاتحاد الدولي لإدارة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية» قد خلصت إلى أن 96 ٪ من أفراد عينة الدراسة اعتبروا أن «**الأداء**» يتربع على قمة أولوياتهم. ولتحقيق ذلك الهدف، فقد اعتبر هؤلاء الأفراد أنفسُهم بعد ذلك أن «**إدارة المعرفة**» (التي كانوا يقصدون بها ربط التدريب، والتعلم أثناء العمل بالأداء) هي ثاني أبرز أولوياتهم.

ومن الوهلة الأولى، يبدو هذا جيدًا وبالتأكيد منطقيًّا. ومع ذلك، فقد كانت المخرجات الأفضل التي تتمثل في «معرفة المزيد» مفهومة ومقبولة. غير أن الأمر الذي لن يُحدث التأثير المطلوب يتمثل في التدريب المعتاد ذي التوجه العقلاني، وتنمية «المعرفة». ويرجع هذا إلى أنه يفشل في استمالة قلوب الموظفين، وكذلك عقولهم. ولذلك، تأمَّلْ نتيجة أخرى توصلت إليها هذه الدراسة نفسها خلصت إلى أن ما يربو قليلًا على 10 ٪ من أفراد عينة الدراسة قد اعتبروا أن شركاتهم في ذلك الوقت كانت «منظَّمة جيدًا» فيما يتصل بالمهارات، والقدرات، والأهداف. وفي الوقت ذاته،

تقدِّر النتائج الأخرى أن كمّ المعلومات الخاصة بالتدريب الذي يتم الاحتفاظ به ووضعه موضع الاستخدام الفعلي يصل بالكاد إلى 10 ٪ (بالدوين Baldwin وفورد Ford، 1997).

ويبدو هذا التقدير المنخفض معقولًا؛ لأنه بالنسبة للمبتدئين، فنادرًا ما تكون قاعات الدراسة هي الأماكن التي تجعل الموظفين يشعرون بالراحة. ولذلك، يوجد ثلاث مجموعات من المتدربين تبعًا لميول كل مجموعة. وهي: المستمتعون بالعطلات (كل ما يعنيهم هو قضاء وقت أيًّا كان بعيدًا عن المكتب)، والسجناء (كل ما يشغلهم الحصول على إجابة عن السؤال التالي: هل يتعين عليَّ أن أكون هنا؟)، والمتحمِّسون. وهم الذين كانوا يحبون بالفعل الذهاب إلى المدرسة منذ طفولتهم.

توجد ثلاث نوعيات من المتدربين ...



المتحمِّسون السجناء المستمتعون بالعطلات

لا بد أن هناك سببًا أكثر عمقًا، ووجاهة يقف وراء إمكانية أن يقوم التدريب الرسمي بالكثير جدًّا. ويُعيدنا هذا إلى **علم المخ**. ولذلك، علينا أن نتذكر ما سبق أن أكَّدنا عليه مرارًا وتكرارًا من أن البشر بسبب الوصلة السلكية التي تربط بين أجزاء المخ الثلاثة «يميلون» عبر مسيرة التطور إلى «أن يشعروا قبل أن يفكِّروا». وهذا هو السبب في أن أي تدريب رسمي يؤكِّد على التفكير العقلاني قبل المشاعر لا يكون بديلًا عن تقديم توجيه أكثر حميمية، وجدوى فيما يتعلق بالناحية العاطفية. ومع ذلك، كما هو الحال بالنسبة لكل ما يعلق بالذاكرة، فإن الاحتفاظ بالأفكار وتذكُّرها خلال التدريب هو في المقام الأول وظيفة تتصل بتحريك وتر عاطفي. وكي تكون هناك كفاءة وفعّالية، فإن التدريب البديل لا بد أن يأتي من مصدر يحقِّق الآتي:

- ينبِّه أمرًا عاطفيًّا لدى الموظفين.
- يحترمه الموظفون.
- يشعر الموظفون بالارتياح إليه.

ويوجد خياران للوفاء بهذه المعايير الثلاثة. ربما يتمثل **الأول** في رؤساء الموظفين. ويرجع هذا إلى أنهم يتمتعون بميزة الصلة الوثيقة بالموظفين. وهو ما يقوِّي بالتالي من الميزة المتمثلة في أن الموظفين سوف يوجِّهون اهتمامًا أكبر للتعلم، وسوف ينتهزون الفرصة لعمل ذلك. غير أنه في الوقت ذاته، قد لا يتمتع هؤلاء الرؤساء دائمًا بثقة الموظفين. كذلك، فقد يكونون غير مُبالين بالناحية العاطفية أو يعرفون مرؤوسيهم جيدًا إلا أنهم غير مدركين للإشارات غير اللفظية البسيطة التي يُرسلونها إليهم. حينئذٍ، سوف تتمثل النتيجة المحتملة في أنهم **سيفوزون في معركة العقول، ولكنهم سيخسرون حرب القلوب**.

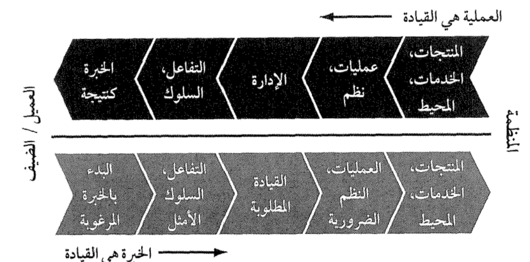
ونتيجة لذلك، يتمثل الخيار **الثاني** في أن التدريب الجيد يتطلب تقديم معرفة صحيحة عن كلٍّ من «الحقائق» والحاجات والرغبات والمعتقدات الخاصة بالموظفين. ولإقرار سينسوري لوجيك بأهمية هذا السياق، أصبحت شريكتها الأوروبية الجديدة في مجال التدريب هي شركة «بيرفورمانس سوليوشنز Performance Solutions» أو «حلول الأداء» ومقرها هولندا. ونظرًا لمعرفتها بالرؤية التي يتبناها مايكل جونستون Michael Johnston، تعتبر «بيرفورمانس سوليوشنز» العاملين فيها بمثابة موجِّهين وليسوا مدرِّبين. فماذا كانت مهمتهم؟ يتطلب تطوير التغييرات الدائمة في سلوك الموظفين نقل المشاركين من حالة «الإلزام» إلى حالة «الرغبة» عن طريق الربط بينهم على أساس عاطفي يرتكز على الموظفين، كما يرتكز على العملاء.

ويمكن القول بصورة أكثر تحديدًا إن الرؤية التي ترتكز على الموظفين تتضمن التأكيد على السبب / الشخص، والسياق قبل الأبعاد التقليدية الخاصة بالكيفية والماهية. ومن ناحية أخرى، فإذا لم يتم أولًا تحديد المعنى بطريقة تركِّز على قيم الموظفين ومعتقداتهم، حينئذٍ سوف يتراجع الموظفون بمرور الوقت إلى نمط سلوكهم المعتاد، وخاصةً السلوك السلبي.

السياق	العملية	المحتوى
المحيط إطار العمل سبب الوجود الهُوية	الإجراءات المعايير الموحَّدة النظم المهارات/ الكفاءات	المعرفة المعلومات البيانات النتائج
الكيان	الفعل	الاكتساب

السياق هو الشركة.. قلبها وروحها.. نقطة انطلاقها. ولن يمكن للشركة تحقيق أي أهداف مثل إحداث تغيير دائم في ثقافتها ـ وهو ما سوف يوصِّل الأداء أو التصميم إلى حدودهما القصوى، ويطبِّق المفاهيم الجديدة ـ إلا عن طريق إيجاد سياق يركِّز على مَنْ يكون الموظفون، وما الذي يرمزون إليه؟.

ثانيًا، فإن التعلم الفعّال ذا التوجه العاطفي من النوع الذي تؤيده أيضًا «بيرفورمانس سوليوشنز» يتضمن إرساء دعائم صلة عاطفية مع العملاء كجزء لا يتجزأ من نموذج العمل الأساسي لأي شركة. وهكذا، كما هو مبيَّن أدناه، فإن التركيز على تجربة «**الضيوف**» المرغوب فيهم (النتيجة العاطفية) يكون له الأولوية على مجرد التوصيل والتسليم من الناحية الوظيفية للمنتجات أو للخدمات التي يتم عرضها.



في توجيه الشركات لموظفيها إلى المهام المنوطة بهم، فإنها كثيرًا جدًّا ما تلتزم بعملية تقليدية ذات تركيز داخلي تكون الأولوية فيها لتقديم أو عرض المنتجات أو الخدمات قبل الاهتمام بالخبرة العاطفية الأساسية للعملاء. وفي «نموذج التفكير العكسي» الذي طرحته شركة «بيرفورمانس سوليوشنز» يتم بدلًا من ذلك إعطاء الأولوية أولًا لخبرة الضيوف المرغوبين لدى الشركة، وثانيًا للطريقة التي يمكن بها لسلوك العاملين أن يضمن تحقيق خبرة جيدة. وتلعب كل من القيادة، والعمليات، والعرض نفسه أدوارًا داعمة ثانوية أكثر من المساعدة على فرض رؤية ترتكز على الشركة.

وأيًّا ما كان الأمر، من خلال مجموعة مؤلَّفة من مدير متوافق عاطفيًّا وشركة تدريب، فسوف تأخذ الرؤية النموذجية في الحسبان نصيحة نيجيل نيكولسون Nigel Nicholson في مقالة نشرها في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review» (1998)؛ حيث كتب عن دلالات علم النفس التطوري evolutionary Psychology فيما يتعلق بممارسات الإدارة لأنه يعتمد بدوره على مجالات أكاديمية مثل علم المعرفة Cognitive Science، وعلم الأحياء التطوري evolutionary Biology، وعلم الوراثة Genetics، وعلم النفس العصبي Neuropsychology من أجل دعم فهم أفضل للحالة الإنسانية الأساسية.

وكما ناقشنا من قبل في الفصل الأول، فإن تخلُّق العَصَبونات (الخلايا أو الأنسجة العصبية Neurogenesis) يعني أن هذه العَصَبونات Neurons الجديدة والوصلات العقلية الجديدة تتشكلان على مدار حياتنا. وتتمثل النقطة الرئيسية التي يركِّز عليها نيكولسون في أنه يتعين أن تتم الموازنة بين هذه المرونة أو الفرصة الخاصة بالنمو والتغيير في الأفراد، وبين فهم أن هناك حدودًا مميزة للمدى - ليس إلا - الذي يمكن أن تتم فيه إعادة صياغة الطبيعة الإنسانية الأساسية. وبالتالي، فلن يصيب اليأس المديرين المتسمين بالحكمة من الناحية العاطفية، ولن تنطفئ جذوة رغبتهم في إجراء تحسينات وتطويرات. إلا أنهم في الوقت ذاته يجب ألّا يتركوا أنفسهم لقمة سائغة لخيبة الأمل بسبب الفشل في الإقرار بالحقائق التالية:

- عادةً ما يفكر الناس بصورة أكثر إبداعية، وابتكارية حينما يشعرون بالأمان. ولذلك، فمن غير المرجح أن يستوعبوا أمرًا جديدًا إذا ساورهم شعور بالقلق من ناحيته.
- لدى الناس ميل للثقة المبالَغ فيها فيما يتعلق بقدراتهم، وللتقليل من أهمية الصعوبات التي قد يواجهونها.

ونتيجة لذلك، فإنه يمكن للمديرين جعل الموظفين على وعي بالمناطق العمياء[1] في عقولهم. غير أنه يتعين عليهم القيام بذلك بطريقة ذكية، ومستمرة نظرًا لأن تجربة الشعور بالفشل (الأخبار السيئة) لن تجعل الموظفين يشعرون بدرجة كبيرة من الأمان والدعم. وتنشأ المعادلة الصعبة في إحداث هذا التوازن من أن الموظفين لن يقاوموا التغيير ما لم يكونوا-

(1) المنطقة العمياء: هي منطقة في عقل الإنسان يعجز معها عن الإدراك أو الفهم. (المترجم).

مـن تلقاء أنفسـهم ـ غـير راضين عن أدائهـم. غير أنه قد لا يكـون بمقدورهم العمـل وفقًا لما سمعوه من المدير إذا لم يكونوا واثقين فيه، ومطمئنين له.

وبمعنى آخر، فإن الصعوبة المتمثلة في الحفاظ بصورة متزامنة على شعور الموظفين بالأمان وفي الوقت ذاته جعلهم كذلك يطبقون التحسينات والتطويرات في الأداء، تفسِّر الأسباب التي تقف وراء أن المديرين غير البارعين من الناحية العاطفية غالبًا ما يكونون متلعثمين. ووفقًا لحساب عالم النفس ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis، فإن حوالي 12 ٪ فقط من المديرين بارعون حقًّا في أداء وظائفهم. ألم يكن بالإمكان زيادة هذه النسبة الهزيلة؟ يرجع السبب الرئيسي في هذا إلى أن الأعم الأغلب من المديرين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي.

والسؤال هنا: هل هنالك أمل لحوالي 90 ٪ من المديرين غير البارعين عاطفيًّا بصورة خاصة؟ نعم، سوف يكون الوعي والممارسة مفيدين. كذلك، فإنه ينبغي أن توجد موارد أخرى للمديرين الذين يسعون جاهدين لنقل كلٍّ من المعرفة والألفة في ذات الوقت. وعلى سبيل المثال، فإن أحد البرامج الرائدة حقًّا ينتمي إلى شركة «كاتربيلار» Caterpillar Inc. وقد تم الاحتفاء ببرنامجها «كات يو Cat U» وتكريمه باعتباره أحد أحسن برامج التدريب من قِبل «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير»، و«بورصة الجامعات المتحدة»، و«المركز العالمي للجودة والإنتاجية». فما الذي يجعل «كات يو» على هذا القدر من الأهمية؟

- إنه برنامج متطور متكامل في الممارسة العملية اليومية (وليس تمرينًا على أمور عامة بدون تعمُّق أو تدريب عملي).

- تتسـم شـبكة المعرفـة التي يعتمـد عليها البرنامـج بالاتسـاع، والمرونة؛ حيـث تتضمن الأشـخاص المدرَّبـين الذين يقومون بتسـهيل البرنامـج، وأعضاء اللجنة الاستشـارية الذين يُعتبرون بمثابة شركاء إسـتراتيجيين. والأكثر أهمية من هذا أنه يمكنهم الوصول إلى الخبراء عن طريق الشركة.

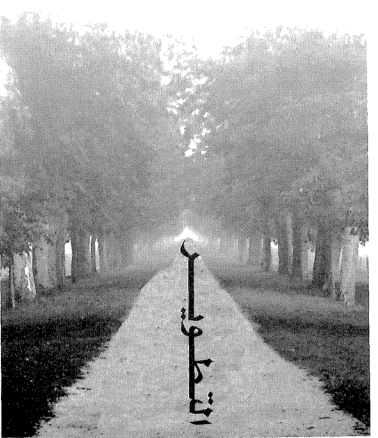
- يتسم البرنامج كذلك بالمرونة فيما يتصل بالتوقيت؛ حيث يكون التعلم متاحًا في أوقات مختلفة، كما تساعد الجلسات المشتركة أولئك الذين يشاركون في وضع الأسئلة وإعداد العروض التقديمية في الحصول على مُدخلات سريعة (كاتربيلار إنك، 2006).

التغذية العكسية وأساليب تقدير الأداء

تدور المراجعة البنّاءة للوظيفة بالفعل حول تطوير مسار للنمو الذاتي

إذا كان هناك نقطة في العام تتلاقى فيها كافة الموضوعات ـ آمال ومخاوف كلٍّ من الموظف والمدير وحتى الشركة نفسها ـ فهي فترة المراجعة الدورية للأداء (وايت White، 2006؛ دي كونينج De Koning، 2004). تحدَّثْ عن موقف مشحون عاطفيًّا. ولتجنُّب التعرض للغضب البطيء كنتيجة عاطفية ـ وخاصةً من جانب الموظف الذي تم منحه تقديرًا ـ فإنه ينبغي أن يتم اتباع قائمة مراجعة للأغراض التالية من خلال التخطيط والتنفيذ الدقيقين:

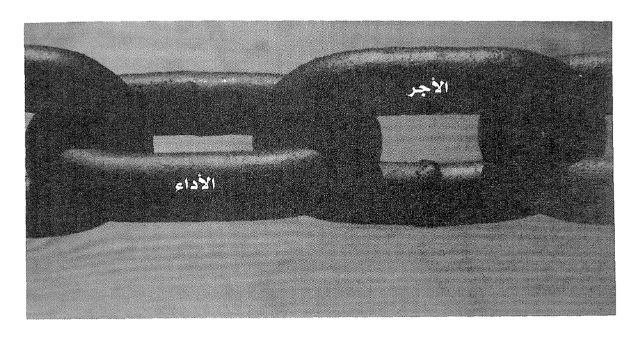
- **الأهداف الواضحة**: كثيرًا جدًّا ما تكون المراجعة الدورية عبارة عن مناقشة غير موضوعية، وتُشعر الطرف المستهدف لها بأنها غير عادلة. وعليه، لا يكون بمقدور الموظفين تصوُّر الكيفية التي ينظر بها مديروهم إلى أدائهم، كما أنهم يتعاملون مع المراجعات بنزعة عقلية دفاعية. ولإبطال تلك الإمكانية ـ بل حتى ذلك الاحتمال ـ فإنه ينبغي أن ترتكز المراجعة على أكبر قدر ممكن من المعايير القابلة للقياس الموضوعي قبل إعلان النتائج. وهي المعايير المرتبطة بالمبيعات، وولاء العملاء، والعوائد المالية، ومقاييس الجودة، ومستويات الشكوى... إلخ. وحينما يتم عمل مراجعات الأداء بصورة متقنة، فإنها تصبح نشاطًا تنمويًّا إيجابيًّا يمكِّن الموظف من الشعور بأن الفخر والأمل عاطفتان



لها ما يبرِّرهما تجاه الشركة. وينبغي أن تحدِّد الأهداف التوسعية المسار الخاص بالنمو الذاتي للموظف. ولذلك، ينبغي تجنُّب الأهداف الضيقة قصيرة المدى التي يبدو أنها تتسم بطبيعة أنانيـة. وفي هـذه الحالات، فـإن المديرين الذين يحاولون فقط تأديـة واجب ثقيل لا مفر منه قبل الانتقال إلى تكليفات جديدة يدمِّرون سلامة عملية مراجعة الأداء بالكامل.

- القبول والمشاركة الحقيقيان: تعمل العواطف على حفز السلوك حينما يشعر الناس بالصلة الوثيقة تجاه المحيطين بهم. ولذلك، ينبغي أن يتم بصورة أصيلة تفويض الموظفين ومنحهم سلطات وصلاحيات تمكِّنهم من تحقيق الأهداف المرسومة لهم بدلًا من الشعور بأنهم مجرد طائفة من المساكين يعيشون على صدقات الإدارة. وفي بداية فترة المراجعة (وإن كان بصورة منفصلة عن الاجتماع السابق الخاص بمراجعة الأداء)، فإنه ينبغي أن يلتقي المديرون والموظفون لمناقشة التوقعات الخاصة بالأداء، وللاتفاق على الأهداف المحددة والنتائج المنشودة. وحينما يتم عقد تلك الجلسات الفردية بصورة جيدة، فإنها سوف تؤدي بالموظفين إلى أن يعتقدوا اعتقادًا راسخًا بأن الأهداف التي يتعين تحقيقها هي أهداف شرعية وحقيقية وتستحق بذل جهودهم.
- عمليات التقييم الكاملة ذات المصداقية: على حين ينبغي المضي قُدُمًا دون القول بضرورة أن يكون لدى المديرين فهم واسع للمستويات الفعلية لأداء موظفيهم، فإنه كثيرًا جدًّا ما لا يكون الحال على هذا النحو. ويرجع هذا إلى أن المديرين الذين يتم تشتيت تركيزهم، وإنهاكهم بالمضايقات يخاطرون بأن يبدوا مفتقرين لمعلومات موثَّقة في وقت المراجعة. ولا يعرف أولئك المديرون أنفسُهم طريقة أداء الموظف، وربما يعجزون عن تكوين رؤى سديدة من زملاء العامل أو عملائه أو مديريه الآخرين. ويمكن لكافة هذه المدخلات مساعدتهم في التوصل إلى تكوين صورة عامة. ولذلك، توجد أهمية كبيرة لعرض أمثلة معينة للموظفين إذا كان يتعين عليهم التعلم بطريقة تتجاوز «النمط المألوف». ويجب أن يكون بمقدور العقل «رؤية» الأمر الذي يتحدث عنه الرئيس حتى يتبعه القلب.
- المسار التطوري الواضح: يهتم الموظفون المنهمكون في أعمالهم بتحسين مهاراتهم، وتطوير مهنتهم، وتحسين أوضاعهم. ولذلك، يتعين أن تكون الأهداف التي ذكرناها من قبل خطوات إستراتيجية، وليست فقط خطوات تكتيكية قصيرة المدى لن تشمل الموظف لمدة

طويلة. وكثيرًا جدًّا ما يهمل المديرون تقديم يد العون والمساعدة؛ مما يؤدي إلى إشاعة جو من خيبة الأمل يُثير غضب الموظفين. وسواء كجزء من المراجعات الدورية للأداء أو في اللقاءات والاجتماعات المنفصلة، فإنه ينبغي على المديرين وموظفيهم مناقشة نقاط القوة ومجالات التطوير والتحسين. ثم ينبغي عليهم وضع خطط عمل تنموية مشتركة تساعد في تحقيق التقدم، وليس مجرد اللجوء إلى قائمة من برامج التدريب كوسيلة للنمو.



- **الصلة الحقيقية بين الأجر والأداء:** حينما ترتكز عملية المراجعة على معايير صحيحة ودالّة تكون الصلة بين الأجر، والأداء عادةً واضحة من تلقاء نفسها. كذلك، فإنه يمكن أن تفشل أحسن النظم إذا ما تم النظر إلى النتائج المالية قصيرة المدى للشركة باعتبار أنها مبرِّر لإحداث تغيير قصير المدى في أجور الموظفين. ومن ثم، يصبح تقييم الأداء أمرًا مشكوكًا فيه. وهو ما يصنع قطيعةً أو انفصالًا عاطفيًّا للموظف من المؤكد أن يُلقي بظلاله القاتمة على مستويات الأداء في المستقبل. إذًا، هل تمثِّل هذه النتيجة مفاجأة كبيرة؟ لا. ويرجع هذا إلى أن المحصِّلة النهائية من الناحيتين المالية، والعاطفية تتمثل هنا في أن مرتبات العاملين المهرة ليست هي المكان الملائم والصحيح للبدء منه في إصلاح المحصِّلة النهائية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.
- **التركيز على التعلم:** يوجد دليل استرشادي آخر لضمان الحصول على مراجعات بنّاءة للأداء

يتمثل في التأكد من أنها توفِّر فرصًا حقيقية، ومؤثِّرة للتعلم. والسؤال هنا: ما مصدر كل هذا اللغط والخلاف الشديديْن؟ ولكن قبل الإجابة عن هذا السؤال، سنطرح سؤالًا آخر أهم، وأعمق لسببين: **الأول** أن معظم الموظفين يفكِّرون فيه بصوت عالٍ جدًّا دون أن ينطقوا بحرف واحد منه، والثاني أنه ربما يجيب عن السؤالين معًا. وهو: «ما مقدار المال الإضافي الذي سوف أتحصَّل عليه؟» وتتمثل المشكلة هنا في أن الخوف والأمل يتركان بصمتهما على معرفة الإجابة، وليس التركيز العاطفي الأكثر ملاءمةً وصحة على إيجاد رغبة في التحسين والتطوير. ويتمثل الحل في أن يقوم المديرون بمناقشة المشاكل المالية في مناسبة منفصلة. وفي المراجعات الخاصة بالأداء، يجب التركيز على إيجاد حوار يجعل العاملين يقومون بصورة عاطفية حقًّا بإضفاء الطابع الذاتي على الفرص الخاصة بالنمو، وأن يتقبلوها.

- **المتابعة الدائمة:** وأخيرًا، هيا بنا نناقش الحاجة الشديدة للحفاظ على تواصل الحوار والتغذية العكسية؛ حيث يكون المديرون على المدى الطويل بحاجة إلى إبقاء الاتصال مستمرًّا ـ ولكن ليس اتصالًا شاملًا كاملًا ـ بالموظفين لتحقيق العدالة العاطفية اللازمة لتبنِّي أو تعلُّم السلوكيات التي تُسهم إما في تحقيق النجاحات أو إثارة المشكلات. أما على المدى القصير، فإنه ينبغي أن تعود هذه الرؤية إلى يومين بعد المراجعة؛ حيث تُتيح المناقشة الخاصة بالمتابعة فرصة لإثبات النقاط الرئيسية الإيجابية، ووقْف حالة الخلط والارتباك، وحسم أية قضايا بصدق وشفافية إذا ما كان هناك أثر مرير لا يزال متخلِّفًا من المراجعة. ويُعتبر عدم القيام بذلك أمرًا خطيرًا نظرًا لأن المشاعر السلبية لن تخبو نيرانها غير أن شِدّتها سوف تزداد ليس إلا. وبالنسبة للمدير، فإن عدم إيجابيته وشجاعته في الرجوع إلى الحق خاصةً إذا تأكد من خطئه لا تُعدّ أمرًا عقلانيًّا بل يُعدّ سلوكه حينئذٍ سلوكًا مدفوعًا بالخوف والتجنب. ومن المرجح بصورة أكبر أن يجعل عملية المراجعة بأكملها أكثر فوضوية، وغير مثمرة في المرة القادمة.

ويمكن القول بإيجاز إن عملية مراجعة الأداء لا يجب أن تكون بمثابة قنبلة عاطفية موقوتة يفزع منها المديرون، والموظفون على حدٍّ سواء. ولذلك، فحينما يتم التعامل مع عمليات التقييم بصورة جيدة ـ حينئذٍ ـ يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من نظام منفتح عادل ونزيه. وبالتالي، فإن هذه العملية تتسم بالقدرة على تحسين روحهم المعنوية والتزامهم وكفاءتهم وفعاليتهم.

الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين

كلما أصبحت القضايا الخاصة بالروح المعنوية أكثر عاطفية كان من المرجح أن تكون أسرع اختفاءً

حتى أحسن المديرين وأشدهم حساسية، فإنهم سوف يواجهون وقتًا عصيبًا لمعرفة ما الذي يجري بالفعل على المستوى العاطفي الحاسم في تفاعلاتهم اليومية مع العاملين. ومع ذلك، فإن القليل الذي يمكن معرفته إذا توفَّر كلٌّ من التدريب والتعلم وعمليات التقييم بتدقيق شديد جدًّا يفقد معظم جدواه في ظل العلاقة الهرمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس التي تميل إلى كبح تدفُّق المعلومات من القاعدة إلى القمة. ولماذا يوجد مثل ذلك الميل؟ لأن هناك هاجسًا قويًّا يستقرّ في وجدان كل مدير بأن الذين يشغلون وظيفة بلا سلطات ربما يشكِّلون خطرًا عليه، وعلى الآخرين؛ لأنهم ليس لديهم ما يخشون عليه، ويحرصون على تنميته والحفاظ عليه.

وبالتالي، فإنه من غير المرجح أن تؤدي حتى المحاولاتُ المخلصة الصادقة من قِبل المدير لمعرفة أحوال موظفيه إلى النتيجة التي ينشدها. فكلما أصبح الموقف أكثر عاطفية، وغالبًا أكثر سلبية كان من المرجح أن تتأثر الروح المعنوية تأثرًا عكسيًّا حتى حينما يدَّعي الموظف غير ذلك.

لدينا حالة وثيقة الصلة بالموضوع هنا فيما يتعلق بالمشاعر الخفية غير المعبَّر عنها، ألا وهي دراسة قامت بإجرائها سينسوري لوجيك لصالح شركة كبرى في قطاع الخدمات المالية. ومتابعةً لدراستها المسحية السنوية المعتادة عن موظفيها، فقد ضمنا وجود متطوعين يمثِّلون عينة صغيرة من العاملين ثم قُمْنا بتصويرهم على شرائط فيديو حتى نستطيع مقارنة المدخلات اللفظية التقليدية بما كانوا يشعرون به بالفعل، على النحو الذي كشفت عنه تعابير وجوههم، تجاه عدد مختار من موضوعات الدراسة المسحية. وفيما يلي نستعرض إجابات أفراد هذه العينة:

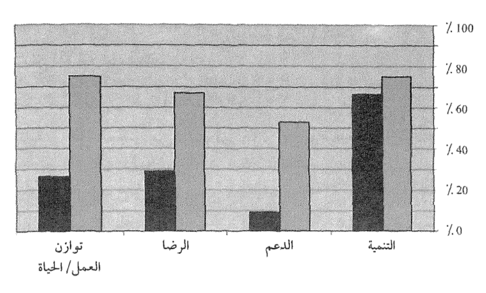
- التنمية: لديَّ فرص سانحة لتعلُّم مهارات جديدة يمكنها المساعدة في زيادة تطوُّري الوظيفي، والمهني.
- الدعم: مديري يوفِّر لي إمكانية النجاح.

- **الرضا**: إنني قادر على إيجاد معنى وقيمة للتقدم من خلال مهام عملي وتكليفاته، والنتائج المترتبة على ذلك.
- **تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعمل**: لا تطغى متطلبات وظيفتي على التزاماتي العائلية بل على العكس من ذلك، فهي تؤثِّر على نوعية حياتي وجودتها تأثيرًا إيجابيًّا.

ولأجل تحقيق أهداف هذا الاختبار، قُمْنا بتصنيف كافة الاستجابات اللفظية لكل موضوع من الموضوعات السابقة باعتبار أنها إما أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية. ثم قُمْنا بمقارنة تحليل التعليقات بنتائج قراءة شفرة الوجه التي قامت بقياس درجة القبول والمشاركة أو الاستجابات العاطفية الإيجابية لهذه الضمانات الأربعة في الدراسة المسحية.

فما الذي أسفرت عنه النتائج؟ إن ما كشفت عنه نتائج الدراسة أمر لا يدعو إلى الدهشة والعجب بالنظر إلى أن أرزاق الناس يمكن على ما يبدو أن تكون معرّضة للخطر إذا ما ظهر دليل على وجود اتجاهات أو سلوكيات سلبية. ولذلك، كان ما قالته مجموعتنا الفرعية من الموظفين ـ في الأغلب الأعم ـ مختلفًا اختلافًا شديدًا عما كانوا يشعرون به حقًّا. وكما يوضِّح الشكل (6.10) أنه بغض النظر عن الموضوع، فقد كانت الاستجابات اللفظية إيجابية دائمًا بنسبة 50 ٪ على الأقل. وفي المقابل، في ثلاث من الحالات الأربع، كانت النسبة الإيجابية لنشاط شفرة الوجه أقل من نصف نسبة المدخلات اللفظية الإيجابية. ولذلك، فمن الواضح أن فجوة واسعة قد نشأت بين ما كان الموظفون يتلفّظون به، وبين الكيفية التي استجابوا بها عاطفيًّا للضمانات الإيجابية المؤكَّدة للدراسة المسحية.

ولقد تمثَّل الدرس الرئيسي المستفاد للمديرين هنا في أنه يبدو أن الروح المعنوية معرَّضة للخطر. ولم تكن هناك مجموعة نقاط إيجابية إلا واحدة فقط ـ وهي تلك المرتبطة بالفرص المستقبلية ـ لأن مجموعة النقاط الأخرى كانت منخفضة جدًّا. وعادةً ما ننظر إلى مجموعات النقاط على أنها تكون منخفضة بنسبة إيجابية تتراوح من 35 ٪ إلى 40 ٪ حينما يكشف تحليل قراءة شفرة الوجه عن وجود مقاومة. إلا أن مجموعات النقاط الثلاث الأخرى تقل كلها هنا عن 30 ٪، وتكون منخفضة بما يكفي لبيان أنه على حين قد يحمل المستقبل فرصًا واعدة أوفر إلا أن الواقع العاطفي يتمثل في أن العاملين في الوقت الحالي يسعون جاهدين لتحقيق المتعة.



الشكل 6.10: الإضافة العاطفية للدراسة المسحية السنوية الخاصة بالموظفين.

عن طريق عمل مقابلة بين نسبة الاستجابات اللفظية الإيجابية ونسبة الاستجابات العاطفية الإيجابية، خلصت سينسوري لوجيك إلى أن الموظفين في الشركة كانوا يرون بأمانة وصدق فرصًا للتقدم. ولكنهم لم يجدوا أي شيء آخر بصورة كبيرة.

كيف ينتهي الحال بالشركات إلى موظفين ساخطين؟ حينما يفقد العاملون الأمل؛ لأن السخط ينشأ من توليفة مكوَّنة من إحباط، وحزن زائدين (ندم واستسلام). وهو ما يؤدي على الفور إلى خفض مستويات الجهد المتاحة للتعامل مع مواقف العمل. وبالنسبة للشركات التي لا تدرك ذلك المأزق ولا تسعى للخروج منه، فإنها تخاطر بفقد الروح المعنوية ثم القوة الدافعة وأخيرًا الموظفين خاصةً أصحاب الأداء الممتاز في الظروف المواتية لتحقيق التقدم والمضي قُدُمًا. وكما أوردنا في «**الفصل السابع**»، يذكر أحد التقديرات أن إجمالي دوران العاملين turnover يكلِّف الشركة المتعثرة ما لا يقل عن 60.000 دولار أمريكي سنويًّا وغالبًا أكثر من هذا. ويُخصَّص هذا المبلغ الكبير للتدريب، والتأهيل اللازميْن للموظف البديل. وهذا مجرد عامل واحد من بين عوامل أخرى. وعليه، فمن الواضح أن فقدان جميع أو معظم الموظفين متوسطي الأداء تقريبًا ليس هو السبيل الذي يتعين المضي فيه لتأسيس شركة سليمة من الناحيتين المالية والعاطفية.

ولجعل الصلة بين العواطف والروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين واضحة من الناحية الإحصائية، أدعوك إلى تأمُّل النتائج التالية من ثلاث دراسات منفصلة (إتش آر فوكاس HR Focus، 2005؛ بيزنس واير Business Wire، 2003؛ فروست Frost، 2003):

- خلصت الدراسة **الأولى** إلى أنه من بين الموظفين ذوي المشاعر الشديدة السلبية يبحث 28 ٪ منهم عن وظائف جديدة بكل السبل. وفي المقابل، يبحث 6 ٪ فقط من الموظفين السعداء عن فرص جديدة.
- وخلصت الدراسة **الثانية** إلى أن ما يقارب 40 ٪ من الموظفين الذين يعتقدون أنه يتم الإشراف عليهم بصورة ضعيفة يفكِّرون في الرحيل.
- وخلصت الدراسة **الثالثة** إلى أن العاملين الذين يكرهون رؤساءهم من المرجح أن يتركوا الشركة بنسبة أربعة أضعاف أولئك الذين يعتبرونهم ممتازين.



بيان بمطالب واحتياجات العمّال[1]

أولًا:
مراعاة أن تكون المهام المنوطة بنا في حدود قدراتنا الفعلية حتى نستطيع القيام بها، وحتى نستطيع «**الدفاع**» عن أنفسنا في حدود المسؤوليات والصلاحيات المخوَّلة لنا. وعليه، فإننا بحاجة إلى السلطة والموارد اللازمتين حتى نؤدي مهامنا على خير وجه.

ثانيًا:
مراعاة أن تمثِّل المهام والتكليفات التي تُسند إلينا إضافة مؤثرة إلى رصيد خبراتنا، سواء من خلال «**التدريب**» أو تحسين قدراتنا على تقديم خدمات مفيدة بحق للمستهلك النهائي.

ثالثًا:
مراعاة إتاحة فرص مواتية لنا لتحقيق «**الارتباط**» مهنيًا بالزملاء، والمديرين، والمستشارين، وغيرهم.

وبناءً على ما تقدَّم، نعلن - نحن الموقِّعين أدناه - أننا بحاجة إلى أخذ المطالب والاحتياجات المذكورة أعلاه بعين الاعتبار، كما نطالبكم بالإقرار بها واحترامها.

الشكل 7.10: مطالب واحتياجات العمّال المهرة.

لأن المديرين الأذكياء عاطفيًّا قادرون على تقييم الخطأ وليس مجرد تقييم المخطئ، فإنهم يحسِّنون من احتمالات إرساء دعائم علاقة عمل وطيدة ومنتجة يبقى فيها الموظفون منفتحين على التعلم والابتكار، وليس الاستسلام للخوف والتفكير في الاستقالة.

---

(1) لقد فضَّلتُ إدراج الترجمة داخل نموذج هذا البيان، وليس خارجه حتى لا يفقد القارئ الأثر الفعّال الناتج عن الإيحاء بأنه بيان رسمي حقيقي، فضلًا عن المصداقية التي بثَّتها التوقيعات المكتوبة بخط اليد. (المترجم).

ما من شكٍّ في أن هناك أهمية كبيرة للمديرين الذين يمكنهم إبقاء الموظفين الذين يعملون تحت إمرتهم محتفظين بدوافع عاطفية داخل مؤسساتهم. ولأجل تحقيق هذه الغاية، فإن ما يحتاج إليه العمّال المهرة يتسم بالوضوح (الشكل: 7.10) ويرتبط بكل الحوافز الأربعة الأساسية فيما عدا «**الاكتساب**». وهو ما يُثبت أن **الوظيفة الجيدة حقًّا لا تتعلق بالمال دون سواه**.

وعن طريق تزويد الموظفين بكل مفردات البنود الثلاثة سالفة الذكر في «**بيان مطالب واحتياجات العمّال**» سوف تسترد الشركات الكثير في المقابل؛ حيث يعمل «**الارتباط العاطفي**» على جعل النتائج الإيجابية ممكنة في بيئة العمل. كذلك، فإن هناك دراسات عديدة متتابعة تُثبت وجود صلة مباشرة بين رضا الموظفين، ورضا العملاء. وأخيرًا، فإن هناك سلسلة أخرى من الصلات بين رضا الموظفين، وزيادة معدلات الإنتاجية، والربحية، والاحتفاظ بالموظفين (بيكر وجرينبيرج وهيمنجواي، 2006؛ بوياتزيس، 2006).

المعادلة الصعبة: تحفيز عقلية البحث

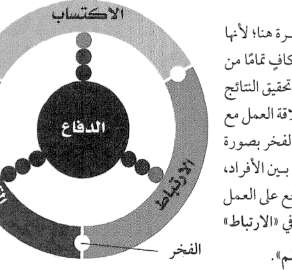
خلاصة الأمر: في الواقع، تعني «المعادلة الصعبة» هنا بذل المزيد من الجهد، وتحقيق أفضل النتائج من جانب الموظفين الذين يمكنهم إيجاد معنى حقيقي في المهام والتكليفات المنوطة بهم. ولذلك، سوف يتناول هذا **المبحث** الحاجة إلى دعم ثقافات الشركة سواء بداخلها عمومًا أو في البيئات الأصغر المرتكزة على الفريق، والتي يشعر فيها الموظفون بنوع من الصداقة الحميمة التي تجعل من تحقيق المهام الجسام أمرًا ممكنًا. وسنختم هذا المبحث بدراسة الصفات القائمة على العاطفة، والتي تمكِّن الفريق من تحقيق الأهداف المرسومة له.

أسس عامة:

- يعمل الموظفون بصورة أفضل في الوحدات الأصغر، وبقدر مناسب من التشجيع.
- تتمتع الفِرَق الكبرى بإحساس مرهف بالمهمة، ويكون بمقدورها الاعتماد على مواهب كل فرد فيها.

العاطفة والحوافز:

يُعتبر «**الفخر**» هو العاطفة الرئيسية المؤثرة هنا؛ لأنها تُثار حينما يشعر الموظفون السعداء بقدر كافٍ تمامًا من الغضب، والرغبة في اختراق الحواجز، وتحقيق النتائج المرجوة. وبغض النظر عن مدى جودة علاقة العمل مع الرئيس، فقد يتعرض الموظفون لتجربة الفخر بصورة أفضل في الفِرَق التي تقوم على النِّدِّية بين الأفراد، والتي من المرجح بصورة أكبر أن تشجِّع على العمل غير المقيد. وتتمثل الحوافز الأساسية هنا في «**الارتباط**» بالعاملين المشاركين، وإتاحة فرص «**التعلم**».



الوصول إلى الحجم الصحيح

يعمل الموظفون بصورة أفضل في الوحدات الأصغر، وبقدر مناسب من التشجيع

يخضع جميع مَنْ في الشركة للثقافة العامة السائدة فيها. ولذلك، فلا يوجد مدير أو موظف محصَّن ضد تأثيرها عليه. وسوف يكون من الجيد جدًّا أن ينظر أغلب العاملين إلى ثقافات شركتهم نظرة إيجابية. غير أنه من سوء الحظ أن الإحصائيات غير مبشِّرة. وعلى سبيل المثال، كما أوردت صحيفة «يو إس إيه توداي USA Today» (جونز Jones، 2004)، فقد خلصت دراسة مسحية قام بإجرائها بوز ألين هاميلتون Booz Allen Hamilton إلى أنه من الواضح أن واحدًا من بين كل ثلاثة أمريكيين يعتقد أنه يعمل لدى شركة عدوانية وسلبية بحيث يُعدّ فيها الابتسام دونما حاجةٍ تستدعيه بالفعل خرقًا صارخًا للعُرف السائد [قلة أدب]. (يبيِّن الشكل «8.10» النتائج الكاملة لهذه الدراسة المسحية.)



الشكل 8.10: لا يحترم سوى 27 ٪ فقط من العاملين الأمريكيين مكان عملهم.

تتناسب هذه الصورة مع التقدير الذي يذهب إلى أنه قد يكون هناك ما يقارب 40 ٪ من «احتياطيات الطاقة الإنتاجية غير المستغَلَّة» في الشركة النموذجية. ولماذا تحدث مثل هذه الخسارة؟ لأنها مختلّة عاطفيًّا (جونز، 2004). ولأن المديرين والموظفين على حدٍّ سواء يكونون مسلوبي التأثير والفعالية بسبب الجمود الذي تفرضه ثقافة غير صحية، فإنهم يبدؤون في الشعور بأن معاني مثل الراحة والإثارة وتقدير الذكاء ليست سوى حُلمٍ بعيد المنال.

فما هي الطريقة المثلى لإيجاد حل؟ تتمثل إحدى الرؤى البنّاءة في العودة إلى الطبيعة الإنسانية عبر التاريخ لإيجاد طريقة للمُضيّ قُدُمًا. هل كانت أحوال الناس تزدهر بصورة أفضل، وهم جماعات أم فُرادى؟ ما هو الدور الذي كانت تلعبه العواطف؟ ما هو حجم الجماعة الذي أحدث من الناحية التقليدية تأثيرًا جيدًا على الناس؟ إيضاح: إننا لا نعني هنا الشركات العملاقة الموجودة في عالم اليوم. وعلى النقيض من هذا، فإننا نعتقد أنه بالنسبة لغالبية فترات التاريخ المدوَّن ـ 99 ٪ منه ـ كان البشر يعيشون، ويصطادون ثم بدؤوا في الزراعة في جماعات صغيرة لا تزيد عن 10 إلى 50 فردًا من عشيرتهم (بيكر وجرينبيرج وهيمنجواي، 2006).

ومن الفِرَق الرياضية إلى الفِرَق العسكرية، فإنه نادرًا ما كانت الوحدة الأساسية تزيد عن اثني عشر فردًا. وهو حجم ثبت من الناحية التقليدية أنه يُتيح الفرص المثلى للترابط الاجتماعي والعاطفي، وبالتالي يُتيح الفرص المثلى لتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة. نعم، فبإمكان الفريق المتجانس أن يكون أفضل من مجموع الفِرَق غير المتجانسة.

وعليه، فما هو الحجم الذي يُعتقد أنه الحجم المثالي في عالم المال والأعمال؟ من أجل تحقيق الكفاءة القصوى، لا ينبغي أن يزيد عدد الفريق عن ستة أفراد. وكما يقول توم بيترز Tom Peters على سبيل الدعابة: «لا ينبغي أبدًا أن يكون الفريق كبيرًا جدًّا للدرجة التي لا يكفي معها إطعامه فطيرتين كبيرتين من البيتزا». ويأتي الأساس المنطقي الذي يوضِّح بمنتهى الدقة أهمية حجم الجماعة من زاويتين مختلفتين (كونيف، 2005) كالتالي:

- يعمل كل شخص إضافي في الجماعة بطريقة أُسية على زيادة عدد العلاقات الفردية الوطيدة، وبالتالي إضعافها وتشتيت حميميتها. ونتيجةً لذلك، تضع الجماعات الأكبر مزيدًا من الأعباء والمتطلبات العاطفية، والمعرفية على كاهل أفرادها. وعلى حين يشتمل الفريق المؤلَّف من ستة أفراد على 15 زوجًا مختلفًا من العلاقات يتطلب كل واحد منها الاهتمام، فإنه بالنسبة للفريق المؤلَّف من سبعة أفراد يتزايد هذا العدد سريعًا إلى 21.
- ينبغي من الناحية النموذجية أن يكون المستمع على بُعد خمسة أقدام[1] [متر ونصف المتر

(1) القدم: 12 بوصة. ويساوي بوحدة المتر: 30.48 سم. (المترجم).

تقريبًا] من المتحدث حتى يسمعه جيدًا. وإذا كانت توجد خمس بوصات[1] [اثنا عشر ونصف سنتيمترًا تقريبًا] من المسافة كتفًا بكتف بين أفراد الفريق، فلن يكون بالإمكان إلا لسبعة أشخاص فقط أن يجلسوا بجوار بعضهم البعض في دائرة قُطرها خمسة أقدام.

ومن الواضح أن النقطة **الثانية** مفيدة من الناحية الوظيفية نظرًا لأنها تمكِّن من سماع ما يجري حولنا. غير أن النقطة **الأولى** هي التي تحدِّد السبب الأساسي الذي يقف وراء أن الجماعات الصغيرة تعمل بصورة أفضل. ولذلك، فبدون شعور عميق بالحميمية غير المشتَّتة، فإنه لا يمكن لأفراد الفريق الارتباط ببعضهم البعض، والشعور بالدعم، وتحقيق النتائج المرغوبة. وحتى يؤدِّي هذا الشعور مهمته بالكامل، فإنه يتعين أن يكون بمقدور زملاء العمل في الفريق أن يُقيموا علاقات فردية جيدة. حينئذٍ، فلن يبدو الإفصاح عن الذات مخاطرة غير مأمونة العواقب بل سيكون تأكيدًا إيجابيًّا لها تتجلَّى مظاهره في زيادة التوهج الشخصي للفرد.

وهنا تجدر الإشارة إلى دراسة مضى عليها عشر سنوات تدور حول الفِرَق الإدارية في الشركة القديمة (إي دي إس EDS)، قام بإجرائها روس بيروت Ross Perot. ويرجع هذا إلى أنها قد توصلت إلى أرقام واقعية، وسريعة حول مدى الأهمية الفعلية للدعم العاطفي في تكوين فريق ناجح (كونيف، 2005):

- حققت الفِرَق الخمسة عشر ذات الأداء العالي في المشروع البحثي تفاعلات إيجابية بلغ متوسطها 5.6 في مقابل كل تفاعل سلبي واحد.
- وفي المقابل، فقد حققت الفِرَق التسعة عشر ذات الأداء الأدنى معدلًا إيجابيًّا/ سلبيًّا بلغ 0.4.

غير أن هذه الدراسة خلصت كذلك إلى أن تحقيق معدل إيجابي جدًّا يمكن أن يكون سيئًا. على سبيل المثال وبمعدل للتعليقات يتراوح بين ما يربو على خمسة إلى واحد إيجابي إلى سلبي، فقد تباعدت الفِرَق عن بعضها البعض، وبدأت تصبح غير ذات كفاءة وفعالية. وهذه حالة تقليدية لثنائية «**السبب والنتيجة**». فإذا لم يعد الدعم العاطفي مؤثِّرًا نظرًا لأنه يتم امتداح كل جهد، فلسوف يتسبب هذا المديح الأجوف في معاناة الفريق.

(1) البوصة: تساوي 2.54 سم. (المترجم).

الصفات التي تحفز الفِرَق الكبرى

تتمتع الفِرَق الكبرى بإحساس مرهف بالمهمة، ويكون بمقدورها الاعتماد على مواهب كل فرد فيها

على نحو مماثل للنظير أو المرادف الشائع (أي: العاملون أو الاجتماعات الخاصة بالمشروعات التي يقودها المديرون الذين يحدِّدون الأهداف الخاصة بتقاريرها المباشرة) للفريق الذي يعمل جيدًا، فإنه ينبغي أن يلتزم بقاعدتين أساسيتين.

القاعدة الأولى: من أجل الحصول على أحسن ما لدى الموظفين، فإنه يجب على القادة ـ وخاصةً قادة الفِرَق ـ أن يتجنبوا إحرَاجهم. تذكَّرْ أن الكثير من الناس يخشون التحدث في محفل عام أكثر من القيام بأي شيء آخر. وبالتالي، ستؤدِّي الإهانة أمام الآخرين أيًّا كان نوعها أو سببها إلى تقويض قدرة الفرد على العمل في جماعة. ودائمًا ما يأتي الخوف قبل الفرصة الخاصة بالفخر. وقد خلصت إحدى الدراسات إلى نتيجة مذهلة، مؤداها أن نسبة تبلغ 28 ٪ من الموظفين ذكروا أنهم عادةً ما يشعرون بعدم الراحة في الاجتماعات (ماكينتاير MacIntyre، 2005). وهو ما يعني أن مشاركتهم الكاملة المنفتحة مع الآخرين أمر غير سهل.

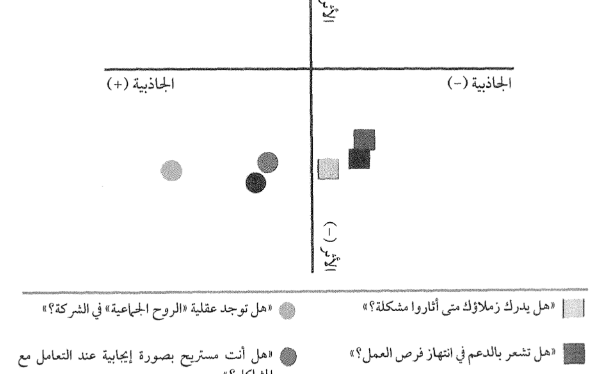
نعم، إن سبب عدم ارتياحهم هو الخوف من وضعهم «تحت المجهر» خلال المناقشة. غير أنهم يمكن أن يشعروا بالقلق، وعدم الراحة ربما لسبب له ما يبرِّره أكثر حتى من هذا، ألا وهو الملل. وهكذا، فإنه ينبغي دائمًا أن تكون للاجتماعات أغراض حقيقية، وأن تنتهي بدعوات واضحة للعمل؛ لأن الاجتماع كالقصة ينبغي أن تكون له بداية، ووسط، ونهاية.

غير أنه من سوء الحظ أن غالبية الاجتماعات يكون لها بدايات تمضي ببطء وإزعاج. وهكذا، فإن **القاعدة الأساسية الثانية** تتمثل في أنه ما لم يتم اتخاذ إجراء واضح وحاسم نتيجة للاجتماع، فلا داعي له. والملل سرطان عاطفي؛ لأنه يترك الأفراد العاملين في الأقسام، وخاصةً الفِرَق المجتمعة بصورة محدَّدة، في وضع سيئ عقليًّا وعاطفيًّا.

غير أن هاتين القاعدتين مجرد قاعدتين تأسيسيتين يتعين اتباعهما حتى لا يتم كبح القدرات. ويتمثل الأمر ذو الأهمية الأكبر هنا في معرفة الأسس الحقيقية التي تجعل من

الفريق فريقًا ممتازًا حقًّا. والسؤال عن هذه الأسس خادع، ومضلِّل؛ لأن الإجابة عليه ذات طبيعة عاطفية في المقام الأول.

والحالة التي نشير إليها هنا عبارة عن عمل استشاري قامت بإجرائه سينسوري لوجيك لصالح شركة تسعى لإرساء دعائم ترابط أعمق بين صفوفها، وبين مجموعة من المديرين والعاملين معهم. حيث قُمْنا بإجراء دراسة اشتملت على ستة أسئلة يمكن أن تشكِّل أساسًا جيدًا للمناقشات التي تدور حول الطريقة المثلى لتحسين ديناميات، وآليات العمل. وكما يتضح من النتائج التي تظهر في الشكل (9.10)، فقد كان كل المشاركين يتسمون بروح الفريق من الناحية العاطفية مع الاعتقاد العام بأن الشركة كانت تتسم بعقلية تتبنّى «الروح الجماعية».



الشكل 9.10: مزاعم ثقافة الشركة على محك الممارسة.

من الناحية العاطفية، تبنّى أفراد عينة الدراسة فكرة أن لدى الشركة عقلية «الروح الجماعية». غير أن الدرجة التي تكون عندها كاملة شاملة تدخل في دائرة الشك بسبب الاستجابات الأضعف حيال قضايا معيَّنة تتضمن كيفية تفاعل الأشخاص في الشركة.

غير أن كل ما تقدَّم كان ينحاز أكثر إلى المستوى النظري العام. ولكن حينما وصلت الأسئلة إلى الجزئيات، والتفاصيل تغيَّرت الصورة؛ حيث كشفت الاستجابات العاطفية لأفراد عينة الدراسة أنه على حين كان يتم التعامل مع مشكلات معيَّنة بطريقة إيجابية وبصورة جيدة، إلا أن المبادرات الأكبر على مستوى الشركة كانت تتداعى وتنهار. وعلى سبيل المثال، فقد شعر أفراد عينة الدراسة بالثقة في أن التعامل مع احتياجات العملاء كان يتم على خير ما يُرام. غير أنه لم تكن لديهم هذه الثقة العاطفية نفسها بخصوص التعامل مع احتياجاتهم حينما كان الأمر يتعلق بالتعاون، والتواصل، وتطبيق الفرص الخاصة بنمو العمل.

تهتم الفِرَق الكبرى بتصحيح الأسس. وهذا هو ما كانت تطمح إليه مجموعة الإدارة في هذه الشركة الصغيرة. والآن، هيا بنا نتعرّف عليها (بينيس Bennis وبيدرمان Biederman، 1997).

ينبغي أن يكون **الأساس الأول** هو تركيبة الفريق. ويرجع هذا إلى أهمية الموهبة. غير أن الأمر الذي لا يقلّ في أهميته عن الموهبة هو التوظيف الناجح للفريق، والذي يتجلَّى في التوافق الجيد بين أفراده من الناحية العاطفية، ومن ناحية الفروق الفردية، والسمات الشخصية. ولذلك، لا تُضْعِفْ روح الفريق عن طريق فرض المزيج العاطفي الخاطئ. وفيما يلي ثلاثة معايير للاختيار عادةً ما يتم تجاهُلها. وهي:

- **المستوى الصحيح لتنوع المكانة**: ينبغي أن يكون أعضاء الفريق متساوين نسبيًّا في المكانة بداخل الشركة نظرًا لأن ذوي المكانة الأدنى عادةً ما يُذعنون لذوي المكانة الأعلى. كما يمكن أن يؤدي الخلط في المكانة بين الحابل والنابل إلى سلب المدخلات العقلية، والالتزام العاطفي من الفريق.
- **التكافؤ بين الجنسين**: هناك حاجة ماسّة إلى توفير مزيج جيد من الرجال، والنساء حتى يمكن للفريق الإفادة من المهارات العاطفية المختلفة التي يتميز بها كل جنس.
- **الفروق الفردية**: لا يمكن أن تكون هناك أنواع عديدة جدًّا من الفئة الأولى في المجموعة نظرًا لأنها سوف تميل إلى التنازع مع بعضها البعض بدلًا من التعامل مع القضايا التي تم تكوين الفريق للتغلب عليها. ولذلك، يمكن لكتلة حرجة مكوَّنة من الفئة الثانية أن تكون بمثابة مركز ثقل مكافئ وجيد لمواجهة تأثير الفئة الأولى.

وقد تناولنا بالفعل الأساس الثاني من قبل. وهوحجم الفريق.

أما **الأساس الثالث**، فيتمثل في أنه يتعين على الفريق أن يكون له قائد حقيقي؛ لأنه كثيرًا ما يتم فرض قائد على الفريق. غير أن الفريق الممتاز لا يتم اختيار قائده بهذه الطريقة. ويرجع هذا إلى أن الفريق الممتاز يتسم من الناحية العاطفية بقدر من الحكمة يكفيه للإقرار بأن الدافع إلى القيادة دافع فِطري يُولد به الشخص أكثر مما يكتسبه بالمعرفة والخبرة. كما يعلم الفريق كذلك أنه يمكن للدافع إلى القيادة والقدرة عليها أن يتوقفا على الظروف، وموقع القائد المحتمل في دورة حياته المهنية، والطريقة التي يتوافق بها مشروع الفريق مع اهتمامات القائد المحتمل، والطريقة التي يتوافق بها المشروع مع احتياجات الشركة. وعلى سبيل المثال، في شركة «إديو IDEO» (وهي شركة تأتي على رأس قائمة شركات تصميم العروض عامًا بعد عام)، من قواعد الابتكار والتجديد فيها أن يقوم الموظفون باختيار الفِرَق الخاصة بهم ثم تقوم الفِرَق باختيار قادتها. ويمكن عن طريق هذه التلقائية أن ينمو نوع من النتائج يحلم الفريق الممتاز بتحقيقه.

وإذا كان الشيء بالشيء يُذكر، فإن الأحلام هي **الأساس الرابع**؛ حيث يستمتع الفريق الممتاز بشعور حقيقي بالمهمة، ويكون له هدف ـ غالبًا «عدو» ـ يدفعه إلى حشد وتعبئة طاقاته وجهوده. ويمكن أن يكون هذا العدو شركة منافسة ينظر الفريق إلى منتجها المعروض باعتباره دون المستوى، ومع ذلك يهيمن على السوق حاليًّا. أو يمكن أن يكون هذا العدو هو بيروقراطية الشركة التي يعمل فيها الفريق الممتاز. وهو يسعى جاهدًا لإثبات ما يترتب على ذلك من خسائر محتملة.

ويتمثل **الأساس الخامس** في أنه حينما يتم تكليف الفريق الممتاز بمهمة، فإنه يعرف كيفية الانتقال إلى العمل. وهو يعرف كيفية بثّ الكفاءة في كل شخص، وكل مورد في الفريق حتى يمكن تحقيق الأحلام بصورة كاملة. ولأجل تحقيق هذه الغاية، سوف يقوم الفريق الناجح بتوزيع الفائدة المتحقِّقة على كل فرد من أفراده. وسوف يسمح الفريق كذلك لكل فرد بأن يشعر أنه جزء لا يتجزأ منه، وأن بإمكانه التأثير على النتيجة. ولذلك، فالفِرَق الممتازة هي جائزة ومكافأة لنفسها حتى إن لم تحصل عليهما من الشركة. ولكل فرد فيها وظيفة تتناسب مع قدراته.

وأخيرًا وربما الأكثر أهميةً، فإنه يتم دعم الفريق الممتاز من الناحية العاطفية بصورة كبيرة جدًّا لدرجة أنه يعيش على الأمل، وليس الواقع على النحو الذي تقوم بتعريفه بصورة ضيقة مجموعة من التقارير والبحوث. وبمعنى آخر، فإن أفراد الفريق الممتاز يشعرون بالرضا طوال مراحل هذه العملية بالكامل - وليس بمجرد إنجازها - نظرًا لأن هذه التجربة بمثابة جائزة أو مكافأة في حد ذاتها عقلانيًّا، وعاطفيًّا. نعم، حيث تعمل الفِرَق الممتازة بروح جماعية - وتنقلها للآخرين - ولكنها تفعل ذلك عن طريق الالتزام بالمعايير التي توجد في قلوب أفرادها، وليس على قُصاصات من الورق؛ لأن العقد الحقيقي الذي يملكونه بالفعل هو العقد الذي أبرموه مع أنفسهم قبل أن يُبرموه مع الشركة.

ولتجنُّب خرق هذه القائمة من الأسس، فإن هناك بالفعل قاعدة مضادة مهمة عن الفِرَق هي: لا تَقُمْ أبدًا بتكوين فريق إذا كان مجرد قناع لعدم اتخاذ إجراء فعلي، وعدم القيام بأي تغييرات؛ حيث تعتمد حيوية الفِرَق الممتازة على أصالتها، ومصداقيتها. أما إذا لم تتعامل معها على اعتبار أنها أداة للتفكير الجديد المنفتح حقًّا ولتحقيق نتائج قابلة للتنفيذ، فسوف تقوم الإدارة بقطع الشريان العاطفي الذي يمدُّها بالحياة ويجعل منها إضافة قيِّمة للشركة.

وفي نهاية المطاف، فإن الشركات التي ترغب في إلهام الفريق الممتاز عاطفيًّا يومًا بعد يوم سوف تحقِّق النتائج التي ترغب في الحصول عليها. أما في الشركات الكاسدة بصورة متزايدة والتي من المرجح فيها أن تصبح المهارة الفردية هي العُرف أو القاعدة السائدة، فإن غرس عاطفة الفخر في وجدان العاملين بها لن يكون أمرًا تافهًا وبلا طائل. بل على العكس من ذلك، فإن «**الفخر**» و«**الأمل**» و«**الارتباط العاطفي**» عمومًا ما تصبح ضرورة حتمية للعمل لكي يكون ذا إنتاجية كبيرة وقابلًا للنمو من الناحية التنافسية.

الخلاصة

تقع الإدارة الإيجابية البنّاءة للموظفين في موضع القلب من الجسد بالنسبة لمؤسسات الأعمال الناجحة، غير أنه من سوء الحظ أنه في الأمور اليومية المشتِّتة للذهن الخاصة بإدارة حركة العمل غالبًا ما يتم تجاهُل المكوِّنات العاطفية لإدارة الموظفين. وحتى تتسم الإدارة بالكفاءة والقوة، فإنه يتعين عليها القيام بما يلي:

- **الاختيار الصحيح للمعيَّنين الجدد:** من المرجح بصورة أكبر أن تقوم الشركات التي تعرف نفسها جيدًا، وتفهم نوعيات الأشخاص الذين سوف ينجحون داخل صفوفها باتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالتعيين. ولذلك، تتمثل الفرصة المتاحة لأي شركة في فهم المكوِّنات العاطفية الخاصة بها. ويمكنها بعد ذلك أن تأخذ في حُسبانها شخصيات المرشَّحين للوظيفة، وقيمهم، وقدراتهم التفاعلية.

- **ترسيخ علاقات حميمة:** نظرًا لأن شهر العسل في العلاقة التي تربط بين المديرين والموظفين ينقضي سريعًا، فإنه من الأهمية بمكان ترسيخ العادات الجيدة مبكرًا. وتتمثل العادة الرئيسية فيما يلي: حينما يتم تخييرك بين تقليل التواصل والإكثار منه، قُمْ دائمًا باختيار البديل الأخير. ويصدق هذا بصورة خاصة حينما تصبح التقديرات، والأشكال الأخرى من التغذية العكسية أو التعلم ضرورية نتيجةً لتراجُع الأداء. وفي هذه الحالات، تعمل العلاقات الحميمة على توفير العدالة العاطفية التي تحافظ على استمرار قوة علاقة العمل وصيانتها.

- **عدم تضييق الخِناق على العاملين:** لأنك بذلك تُثبِّط هِمَّتهم من الناحية العاطفية. ولذلك، سوف يرغب الموظفون الأكْفاء في وجود مساحة للعمل (وفي الوقت ذاته، يقوم مديروهم أو قادة فِرَقهم بإقامة حدود واقعية). أما بالنسبة للشعارات المنمَّقة الطنّانة فيما يتعلق بتفويض الموظفين، ومنحهم سلطات وصلاحيات - مع إضافة الكثير من القيود - فإنها نتيجة لا توجد على أرض الواقع. إنها تشبه محاولة استيلاد حيوان هجين من أسد، وشاة.

خطة عمل

للتأكـد مـن أن إدارة موظفي الشركة صحية من الناحية العاطفية، فها هي اعتبارات قليلة ينبغي وضعها في الحسبان عند تقييم الكفاءة:

- قُمْ بتعيين الأشـخاص باستخدام عملية يلتقي فيها العديد من الموظفين بالمرشَّح للوظيفـة في جو اجتماعي ودّي، وغير رسـمي قدر الإمـكان. قُمْ بإتاحة الفرص الخاصة بسرد القصص عن طريق كلٍّ من المرشَّحين الذين يمكن لهم أن يكشفوا عن أنفسـهم عمليًّا، وممثلي الشركة الذين تم إعدادهم كي يكونوا صرحاء وغير متحيزيـن. وبهـذه الطريقة، فإنه يمكن لكلا الجانبـين التعامل ليس مع المهارات ذات التوجـه العقـلاني المطلوبة للوظيفة فحسـب، ولكن كذلك مع الشـخصية والقيـم التي تتلاءم بصـورة مثلى مع الموقف. (فيما يتصل بالتوافق والانسـجام، قُمْ بإلغاء المقابلة الشخصية إذا لم يكن باستطاعة المدير الذي سيعمل معه المرشَّح للوظيفة تحويلها إلى جلسة ودّية يشعر فيها بالألفة والطمأنينة).
- تأكَّدْ من أن الجميع يشـعرون بالترحاب، وأن التزام الشركة بالتنوع يبدو حقيقيًّا وليـس مجـرد قشرة خارجية؛ لأنه لا يمكن لأحد أن يؤدي أداءً حسـنًا إذا لم يكن من الناحية العاطفية يشـعر بالراحة، والمودة. أما في مجتمع اليوم، فإنه ينبغي على الشركـة أن تزيـد - لا أن تقلِّل - من التنوع في قوّتها العاملة عن طريق الاسـتعانة بموظفين من كافة الأعراق، ومن الجنسين.
- ينبغي أن تبدو العمليات التي تقوم بها الشركة عادلة ونظيفة، وشرعية، ولا شُبهة لأي تلاعُبٍ فيها. كما ينبغي أن تبدو إنسانية وشخصية، وليست فاترة وبلا اتجاه.
- ينبغـي أن تكـون الشركـة حساسـة للطريقة التي تختلـف بها الحاجـات العاطفية للموظفـين خلال دورات حياتهم في خدمة الشركة. ولذلك، سـوف تكون لدى المعيَّنين الجدد رغبة شديدة في معرفة كل ما يجهلونه على حين سوف يتطلع العاملون الأصغر سنًّا - وإن كانوا أكثر رسوخًا - إلى آفاق مستقبلية أوسع وأرحب، وسوف يسعى العاملون الأكثر خبرة إلى المواقف الثابتة ومقاومة التحديات الجديدة.

الخاتمة

ماذا يمكنني أن أقول الآن بعد كل هذه الرحلة المثيرة؟ وما الذي يحمله المستقبل للعواطف؟

قد لا يكون جمهور الخيال العلمي محلِّقًا بخياله إلى آفاق بعيدة جدًّا. ويرجع هذا إلى أنه مع تطور التكنولوجيا من حيث قدرتها على محاكاة الصفات الإنسانية، فإننا قد نكون على وشك اختراع الروبوتات المدركة عاطفيًّا التي تستجيب لمشاعر من يمتلكونها.

وقد كان الشاعر الأيرلندي الشهير ويليام بتلر ييتس[1] William Butler Yeats يعتقد أن التاريخ لا يُعيد نفسه، اللهم إلا تكوينه لشكل من أشكال السلالم الحلزونية بصورة متكررة في المستوى الأعلى دائمًا. والحالة هكذا، فلا عجب من أن آدم سميث[2] Adam Smith قام في القرن الثامن عشر فقط بوضع أُسس «العلم الكئيب الموحش» المعروف باسم «**علم الاقتصاد**»، إلا أنه قام كذلك بدور رائد في وضع أُسس «العلم العاطفي الرقيق» المعروف باسم «**علم النفس**». أما في الوقت الحالي، فإن الدراسة المزدوجة لسميث التي جمع فيها بين المال والعاطفة تبدو على الدوام ذات بصيرة نافذة ورؤية بعيدة ثاقبة. وهنا، يتداخل نظاماه المفضَّلان مرةً أخرى، وإن كان على مستوى أعلى بكثير، وأكثر تطورًا عن ذي قبل بفضل القوة المتنامية الحالية والمستقبلية للتكنولوجيا.

ويشتمل بعض من هذه التكنولوجيا على عمليات فحص دقيق للمخ باستخدام تقنية المسح الضوئي أو الأشعة بالرنين المغناطيسي الوظيفي fMRI التي تقدِّم دليلًا دامغًا على الدور الأساسي الذي تلعبه العواطف في عملية اتخاذ القرار. غير أنه في أوقات أخرى تذهب التكنولوجيا إلى ما وراء إثبات أهمية العواطف إلى استكشاف أدوار جديدة محتملة لها.

---

(1) حائز على جائزة نوبل في الآداب عام 1923. وُلد 13/ 7/ 1865 في دبلن، وتُوفي 28/ 1/ 1939 في فرنسا. (المترجم).

(2) الأب الروحي لعلم الاقتصاد الحديث. وُلد 5/ 6/ 1723، وتُوفي 17/ 7/ 1790 في موطنه إسكتلندا. من أهم مؤلفاته: «ثروة الأمم»، و«نظرية المشاعر الأخلاقية». (المترجم).

وعلى سبيل المثال، تأمّل الألعاب التكنولوجية التي توحِّد عالمنا. ويتمثل أحد الأمثلة البسيطة نسبيًّا على ذلك في اختراع «ألعاب رفاق اللعب»، و«أماندا المذهلة»، وعروسة (دُمية) يمكنها إبداء مجموعة صغيرة من المشاعر تظهر على وجهها بطريقة إلكترونية حينما تتحدث (ماريوت Marriott، 2005).

وفي الوقت نفسه، بدأت الروبوتات robots شبه المتعلمة - من الناحية العاطفية - التي تقوم ببعض المهام في الظهور. وعلى سبيل المثال، فبعد الروبوتات الصغيرة الخفيفة التي تحمل اسم «فيربي Furby» جاء روبوت التسلية «آيبو AIBO» الذي أنتجته شركة سوني Sony (نورمان Norman، 2004). ومع القدرة على برمجة **العواطف الأساسية الستة** لشفرة الوجه (السعادة، والحزن، والغضب، والمفاجأة، والخوف، والكراهية «النفور»)، يقوم روبوت سوني بتكييف سلوكه وحالته العاطفية بناءً على المثيرات الخارجية على النحو الذي يفعله البشر تمامًا في الحياة الواقعية.

إن حياتنا «مترابطة» بكافة أنواع الطرق، والأساليب. ولذلك، فمن المؤكد الحتمي أن تصبح العواطف جزءًا لا يتجزأ من التغيرات الجارية. وفي حقيقة الأمر، فإن الروبوتات التي تحل محل البشر، ويكون بمقدورها فعل كل شيءٍ يفعلونه (وإن كان بصورة أفضل، مثل إبداء العواطف والاستجابة للآخرين عاطفيًّا أو حتى قراءة عواطفهم) هي ما تهدف إليه كافة المبادرات العديدة الخاصة **بالذكاء الاصطناعي** على أرض الواقع.

في مقالة نشرتْها مجلة «ساينتيفيك أميريكان Scientific American»، قام بيل جيتس Bill Gates رئيس شركة مايكروسوفت Microsoft باختيار عنوان مثير لها. وهو «**روبوت في كل بيت**» (2007) ثم دعمه بتقدير مفاده أن قرابة 10 ملايين روبوت شخصي سرعان ما سوف تدخل حيز الاستخدام الفعلي. وبحلول عام 2025، فإنه من المتوقع أن يبلغ إجمالي عوائد صناعة الروبوتات الشخصية ما يربو على 50 بليون دولار أمريكي من المبيعات سنويًّا حيث تقوم الروبوتات بحراسة أمن المنازل، والقيام بالأعمال المنزلية، ورعاية كبار السن طريحي الفِراش. وهذه مجرد أمثلة من بين أشكال أخرى عديدة من المساعدة لملّاكها.

وحتى بدون استخدام الروبوتات، فإن اللقاء بين **علم الاقتصاد والعواطف** الذي قام بوضع أُسسه آدم سميث في طريقه حاليًّا للوصول إلى أشكال جديدة وأرقى. وتُعدّ ألعاب

الفيديو قطاعًا عريضًا على تأكيد ذلك اللقاء بالفعل؛ حيث تشارك الشخصيات الكرتونية البشر في حركات شديدة الحيوية والتعقيد، وتُبدي مجموعة كبيرة ومتنوعة من تعابير الوجه. وسرعان ما قد تجلب لنا هذه الألعاب - إضافةً إلى مواقع الشركات على الإنترنت بل حتى على التليفونات الخلوية (المحمولة) المزوَّدة بالكاميرات - تفاعلات تتم فيها قراءة مشاعرنا ثم يتم بعد ذلك عكسها أو الاستجابة لها تبعًا لذلك في مسعى حثيث لزيادة استمتاعنا أو للقيام مباشرةً بتعديل قراراتنا الخاصة بالشراء.

هل يبدو ذلك أمرًا موغلًا أو مفرطًا في توقُّع ما يأتي به المستقبل؟ إذا كنتَ تظن ذلك، فإني أدعوك إلى تأمُّل الحقيقة التي مفادها أن العمل في مجال تتبُّع العواطف والكشف عنها باستخدام التحليل المنطقي للكلام هو بالفعل صناعة يبلغ إجماليُّها 400 مليون دولار أمريكي (شين Shin، 2006). أما بالنسبة لما تم بالفعل القيام به من خلال حجم التتبع ومستواه وتصنيف الكلمات والعبارات المترجمة إلى لغة تعابير الوجه، فإنه سوف يصبح عاجلًا - وليس آجلًا - حقيقة واقعة فيما يتصل بقراءة شفرة الوجه أيضًا.

ولقد ابتكر إكمان Ekman «نظام قراءة شفرة (كود) تعابير الوجه FACS» بناءً على حركات عضلات وجه الإنسان. وهو ما يجعله نظامًا نموذجيًّا لجيل الكمبيوتر الذي يعمل على أساس وجود نظام مشفَّر لكي يقوم بصورة دقيقة، وكاملة بتمثيل الأفعال الفسيولوجية. وقد سمحت هذه القدرة لمحركات الألعاب - مثل «هاف لايف Half Life» - بعمل نماذج لحركات حقيقية وواقعية للوجه تنتقل عبر أي نموذج للتعبير عن حالات معيَّنة. وإذا كان بمقدور الألعاب التعامل مع الرسوم الجرافيكية بطريقة أكثر واقعية، فإن التعامل مع الأفعال الواقعية للبشر يصبح أكثر وضوحًا حتى من هذا. ولذلك، فمن شأن المعالجة الواقعية للمظهر الإنساني بدون عمل نماذج واقعية للسلوك الإنساني توليد شكل غير قابل للتصديق تمامًا. ومن المرجح أن يكون الحدث الأكثر ذيوعًا وتجسيدًا لهذه الفكرة في هذه الفترة الزمنية هو فيلم «منتهى الخيال Final Fantasy». وهو عبارة عن فيلم تمت معالجته بصورة جميلة، وبتفاصيل منتقاة بدقة. وإن كان يفتقر إلى تفاعل قابل للتصديق؛ مما يحرم المشاهدين من الوصول إلى الدرجة التي يمكنهم عندها التخلي، ولو لبعض الوقت، عن فكرة عدم تصديقهم للموقف.

ويمكن القول بإيجاز إن برمجة الآلات لمعرفة أنواع العواطف، واستجلائها أو ترجمتها

وتفسيرها سيؤدي إلى قلب الموازين والمعايير التقليدية التي ظلت تحكم كلًّا من السوق، وبيئة العمل رأسًا على عقب بحيث سيجعل الشركات قادرة على الاقتراب من مستهلكيها، وإعادة ابتكار مقرّاتها ومصانعها بطرق لم يكن بالإمكان تخيلها قط حتى الآن.

لماذا تفوز العواطف طوال الوقت؟

وختامًا، فإن الأمر يتسم بالبساطة الشديدة في الواقع: **من أجل تحقيق النجاح، فإنه يتعين على الشركات عدم السباحة ضد تيار الطبيعة**؛ لأنه بالنظر إلى أن العواطف تقوم بمعالجة المدخلات الحسية في خُمس الوقت الذي يستغرقه مخنا المعرفي الواعي، فسوف يعتمد **العقل** دائمًا على **العاطفة** في تحديد ما هو المهم بالنسبة لنا. وقد دلَّتنا نظرية التطور على أن الشعور يسبق التفكير. ولذلك، يكمن حل لغز العاطفة أساسًا في كبح جماح **الخوف**، وتعزيز الحافز المرتبط به المتمثل في **الدفاع** عن أنفسنا. وبسبب هذا، فإن «عامل الخوف» ليس مجرد عرض تليفزيوني، ولكنه جوهر إستراتيجية العمل العاطفي الصحيح على النحو الذي يجسِّده القول المأثور القديم ـ ولكنه صحيح ـ: «**الطمأنينة هي عاطفة العمل**».

وما زال المزيد من النقلات النوعية الفارقة يتلاحق في علم المخ بمعدل سريع بصورة متزايدة. وهو ما يجعل من الاكتفاء بالمعلومات التي يحتويها هذا الكتاب مسألة صعبة المنال؛ حيث إننا نعيش مرحلة مثيرة من التطورات الجديدة في الرؤى الخاصة بالمستهلكين، والموظفين. وبصفة يومية تقريبًا، فإنني أجد قصصًا إخبارية تُثبت صحة التوجيه الذي سعيتُ إلى تقديمه في هذا الكتاب.

ويحضُرني من هذه الأخبار هنا ما أوردته صحيفة «وول ستريت Wall Street» في أحد الأيام عن عمليات الفحص الدقيق للمخ باستخدام تقنية المسح الضوئي أو الأشعة بالرنين المغناطيسي الوظيفي «fMRI» للكشف عن ردود الفعل العصبية المختلفة تجاه العلامات التجارية القوية، والضعيفة (هيليكر Helliker، 2006). وفي يوم آخر، أوردت صحيفة الخدمات التليفونية «إيه بي AP» تفاصيل دراسة توصلت إلى أن النساء يتعرفن على السمات الأبوية في وجوه الرجال (دبليو سي سي أو WCCO، 2006) أو ما أوردته صحيفة «نيويورك تايمز New York Times»

عن بحث يبيّن أن الرجال أفضل من النساء في اكتشاف وجه غاضب وسط حشد من الناس (باكالار Bakalar، 2006). وفي غضون أيام من هذا توالى النشر في الموضوع ذاته؛ حيث جعلت صحيفة «الإيكونوميست The Economist» (2006) «السعادة» (وكيفية قياسها) قصة غلافها. ووصفت صحيفة «الإستراتيجية + الأعمال Strategy + Business» (2006) كتاب كلٍّ من فيشر Fisher وشابيرو Shapiro (2005) الذي يحمل عنوان «ما وراء العقل: استخدام العواطف خلال قيامك بالتفاوض» بأنه أحد أحسن الكتب الجديدة.

غير أن القصة الإخبارية الأكثر أهميةً فيما يتعلق بما تقوم به سينسوري لوجيك لمساعدة الشركات على قياس العواطف، وإدارتها قد جاءت إليَّ عبر أثير إذاعة «بي بي سي نيوز BBC News» بعنوان (تعابير الوجه «الوراثية»، 2006)؛ حيث تساعد هذه القصة على زيادة إثبات صحة العمل الأصلي لتشارلز داروين عن شفرة الوجه ـ وبصورة خاصة: عمومية تعابير الوجه ـ نظرًا لأنها دراسة مثيرة قام بها فريق من العلماء الذين خلصوا إلى أن تعابير الوجه الخاصة بأفراد الأسرة تكون متشابهة بصورة وثيقة. وقد أُعدّت بحوثهم بصورة خاصة دعمًا لاعتقاد داروين بأن تعابير الوجه فِطرية وليست مكتسبة. ففي تحليل تعابير وجوه 21 متطوعًا، كان البعض منهم أعمى منذ مولده، إضافةً إلى تعابير الوجه الخاصة بأقاربهم، اكتشف هؤلاء العلماء أن تعابير الوجه كانت متشابهة بصورة لافتة للنظر إلى أبعد الحدود. ومن هنا، يعمل هذا الاكتشاف الذي مفاده أن تعابير الوجه موروثة، ولها أساس تطوريّ على دعم تحقيق المراد. وما الخطوة التالية؟ هي البحث عن الجينات Genes التي تؤثّر على تعابير الوجه.

في الوقت ذاته، بعد أن يكون القرّاء قد تزوّدوا بالمعرفة العاطفية التي تضمَّنها هذا الكتاب، فإنه يمكنهم البدء في معرفة وتحديد **التبريرات العقلانية** الموجودة في كل مكان. **ولذلك، فكل ما عليك هو أن تقرأ الوجوه حتى تتمكن ـ عمومًا ـ من معرفة المواقف الحقيقية لأصحابها.** وعليه، يُعدّ تغيير معتقدات الموظفين أو العملاء عملًا صعبًا. أما الأمر الأكثر سهولة، فهو ترويج السلعة وفقًا لما يعتقدونه، ويشعرون نحوه بالراحة والطمأنينة بالفعل.

وفي الختام، أود أن أُلخّص رأيي أو استشارتي في النصيحة المجرَّبة التالية: **تواصلْ مع الناس، وارتبط بهم عاطفيًّا ثم قدِّمْ لهم دعمًا عقلانيًّا. ولذلك، ينبغي ألّا يغيب عن أذهاننا، وعواطفنا أبدًا أن «الحقائق» مرنة. أما غرائزنا، فلا تتسم بالمرونة مطلقًا.**

المراجع

Ackerman, D (1990) *A Natural History of the Senses*, Vintage Books, New York

American Optometric Association (1991) *An Assessment of American Education*, Harris Education Research Council, New York

Ander, W N and Stern, N Z (2004) *Winning at Retail: Developing a sustained model for retail success*, Wiley, Hoboken, NJ

Anderson, E and Simester, D (2003) Mind your pricing cues, *Harvard Business Review*, September

Anderson, R, Hair, J and Bush, A (1992) *Professional Sales Management*, Wiley, New York

Applebaum, A (2001) The constant customer, *Gallup Management Journal*, 17 June

Atkin, D (2004) *The Culting of Brands*, Portfolio, New York

Baig, E C (2005) Why are tech gizmos so hard to figure out? *USA Today*, 2 November, pp B1–2

Bakalar, N (2006) Men are better than women at ferreting out that angry face in a crowd, *New York Times*, 13 June [online] www.nytimes.com/2006/06/13/health/psychology/13face.html

Baker, D, Greenberg, C and Hemingway, C (2006) *What Happy Companies Know*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ

Baldwin, T and Ford, J K (1997) Transfer to training, *Personnel Psychology*, 50

Banich, M T (2004) *Cognitive Neuroscience and Neuropsychology*, Houghton Mifflin, Boston, Mass

Bardhan, A D and Kroll, C (2003) The new wave of outsourcing, Fisher Central Report no 1103, UC Berkeley, 2 November

Barletta, M (2003) *Marketing to Women*, Dearborn, Chicago

Bates, B and Cleese, J (2001) *The Human Face*, Dorling Kindersley, London

BBC (2001) *The Human Face*, dir J Erskine, perf J Cleese, VHS video

BBC (2006) Face expressions 'hereditary', 25 October [online] http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/6055430.stm

Bedbury, S (1999) What great brands do, *Fast Company*, August/September
Begley, S (2004) How do you keep the public shopping? Just make people sad, *Wall Street Journal*, 19 March
Bennis, W and Biederman, P W (1997) *Organizing Genius: The secrets of creative collaboration*, Addison-Wesley, Reading, Mass
Berkowitz, E, Kerin, R, Hartley, S and Rudelius, W (1994) *Marketing*, Irwin, Burr Ridge, Ill
Bernbach, B (1989) *Bill Bernbach Said*, DDB Needham, New York
Bernthal, K (2006) Interview with form recruitment agency staffer, October
Bodenhausen, G, Sheppard, L and Kramer, G (1994) Negative affect and social judgment: the differential impact of anger and sadness, *European Journal of Social Psychology* 24, pp 45–62
Boyatzis, R (2006) Resonant leadership: inspiring the best in us, Nationwide Insurance Leadership Council Presentation, 17 July
Breen, B (2005) The Seoul of design, *Fast Company*, December, p 90
Brill, P and Worth, R (1997) *The Four Levers of Corporate Change*, AMACOM, New York
Broetzmann, S (2004) The conventional wisdom of customer care: fact, fiction or management myths, SOCAP Annual Conference, New York, 11 October
Buckingham, M and Coffman, C (1999) *First, Break All the Rules*, Simon & Schuster, New York
BusinessWeek (2006) Secrets of the male shopper, 4 September
Business Wire (2003) Workers have strong emotional connection to their work experience, but it's mostly negative new study finds, 28 January
Byrne, J (1998) How Jack Welch runs GE, *BusinessWeek*, 8 June
Carey, D C and Ogden, D (2004) *The Human Side of M & A: How CEOs leverage the most important asset in deal making*, Oxford University Press, New York
Carleton, R, Klein, K and Lineberry, C S (2004) *Achieving Post-Merger Success*, Pfeiffer, San Francisco, Calif
Carr, C (1997) Choice, in *Chance and Organizational Change: Practical insights from evolution for business leaders and thinkers*, AMACOM, New York
Caterpillar Inc (2006) Caterpillar Inc.'s Cat U named best overall

Chicago Tribune (2006) Most execs overpaid, fund managers say, 2 July (S5), pp 1, 4

Childre, L L and Cryer, B (2000) *From Chaos to Coherence: The power to change performance*, Planetary Publications, Boulder Creek, Colo

Chitwood, R (1996) *World Class Selling*, Best Sellers Publishing, Minneapolis, Minn

Clancy, H (2005) E-tail therapy, *Entrepreneur*, January

Coe, J (2003) *The Fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing*, McGraw-Hill, New York

Collins, J (2001) *Good to Great*, HarperCollins, New York

Compton, R J (2003) The interface between emotion and attention, *Behavioral and Cognitive Neuroscience Review* 2(2), pp 115–29

Conniff, R (2005) *The Ape in the Corner Office: Understanding the workplace beast in all of us*, Crown Business, New York

Cooper, R and Kleinschmidt, E (1990) *New Products: The key factors in success*, AMA, Chicago

Cornelius, R R (1996) *The Science of Emotion*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Crawford, B (2006) By the board, *QSR Magazine*, January, pp 17–18

Cummins, H J (2005) Generations collide, *Minneapolis Star-Tribune*, 27 November

Darwin, C (1998) *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, Oxford UP, Oxford

Davenport, T H and Beck, J C (2001) *The Attention Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Davis, A, Pereira, J and Bulkeley, W M (2002) Silent signals, *Wall Street Journal*, 15 August, pp A1, A6

Davis, K (1996) *Getting into Your Customer's Head*, Random House, New York

Daykin, T (2006) Big goes small, *Minneapolis Star-Tribune*, 5 August, pp D1, D4

De Koning, G M J (2004) Evaluating employee performance, *Gallup Management Journal*, 9 December

De Koning, G M J (2005) Building your 'bench strength', *Gallup Management Journal*, 10 March

Desatnick, R L and Detzel, D H (1993) *Managing to Keep the Customer*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif

Drucker, P F (2006) What executives should remember, *Harvard Business*

Du Plessis, E (2005) *The Advertised Mind*, Millward Brown, Sterling, VA/Kogan Page, London

Dunbar, R (1996) *Grooming Gossip and the Evolution of Language*, Faber and Faber, London

Dunham, R (2004) Read his lips – and smirk, *BusinessWeek.com*, 19 October

Dychtwald, K, Erickson, T and Morison, B (2004) It's time to retire retirement, *Harvard Business Review*, March

Economist (2006) Happiness (and how to measure it), 23 December

Ekman, P (1992) *Telling Lies*, W W Norton, New York

Ekman, P (2003) *Emotions Revealed*, Times Books, New York

Elliott, S (2006) Advertiser-agency relationships turn a bit brighter, *New York Times*, 6 November, p 8

Expansion Management (2005) Poor interpersonal skills doom many new hires, November

Feldman, M (2004) What' ya know? *National Public Radio*, 24 July

Fisher, R and Shapiro, D (2005) *Beyond Reason: Using emotions as you negotiate*, Viking, New York

Fishman, C (2001) But wait, you promised..., *Fast Company*, April

Florida, R (2002) *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York

Forelle, C and Bandler, J (2006) The perfect payday, *Wall Street Journal*, 18 March, pp A1, A5

Frijda, N, Kuipers, P and ter Schure, E (1989) Relations among emotions, appraisal, and emotional action readiness, *Journal of Personality and Social Psychology* 57, pp 212–28

Frost, P (2003) Jumping ship statistic, in *Toxic Emotions at Work*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Garfield, B (2003) *And Now a Few Words from Me*, McGraw-Hill, New York

Gates, B (2007) A robot in every home, *Scientific American*, January, pp 58–65

Gerber, R (2005) Why can't women be leaders, too? *Gallup Management Journal*, 13 October

Gitomer, J (1998) *Customer Satisfaction Is Worthless*, Bard Press, Austin, Texas

Gitomer, J (2003) *The Sales Bible*, Wiley, New York

Gladwell, M (2002) The naked face, *New Yorker*, 5 August, pp 38–49

Gladwell, M (2005) *Blink: The power of thinking without thinking*, Little, Brown, New York

Goleman, D (2000) *Working With Emotional Intelligence,* Bantam, New York

Goleman, D, Boyatzis, R and McKee, A (2002) *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Grantham, C and Carr, J (2002) *Consumer Evolution*, Wiley, New York

Greenleaf, R K, Beazley, H, Beggs, J and Spears, L C (2003) *The Servant-Leader Within*, Paulist Press, Mahwah, NJ

Hawkins, J and Blakeslee, S (2004) *On Intelligence*, Times Books, New York

Heide, C P (1998) *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey,* Dartnell Corporation, Chicago

Heil, G, Parker, T and Stephens, D C (1999) *One Size Fits One*, Wiley, New York

Heil, G, Parker, T and Tate, R (1995) *Leadership and the Customer Revolution*, Van Nostrand Reinhold, New York

Helliker, K (2006) This is your brain on a strong brand: MRIs show even insurers can excite, *Wall Street Journal,* 28 November [online] http://online.wsj.com/article_print/SB116468747325534284.html

Higham, P (2000) in Consumers Under Higham's Watchful Eye; Retailing One-on-One: Wal-Mart's Internet Role Taking Cautious Steps, *Advertising Age,* 09 Oct 2000, accessed 27 May 2008 <http://www.accessmylibrary.com/comsite5/bin/aml_landing_tt.pl?page=aml_article_print&item_id=0286-28440875&purchase_type=ITM&action=print>.

Hine, T (1995) *The Total Package*, Little, Brown, Boston, Mass

Hitchcock, D (1994) *Asian Values and the United States: How much conflict?* Center for Strategic and International Studies, November

Howard, P J (2000) *The Owner's Manual for the Brain*, Bard, Atlanta, Ga

Howard, T (2005) Marketers aim for 'engaged' consumers, *USA Today,* 20 July

HR Focus (2005) Issue 82.8 (August)

Huntington, S (1997) *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order,* Touchstone, New York

Hymowitz, C (2006) Women swell ranks as middle managers, but are scarce at top, *Wall Street Journal,* 24 July, p B1

Jarrett, M (2003) The seven myths of change management, *Business Strategy Review,* 14

Jeffrey, S (nd) The effect of tangible rewards on perceived organizational

Jones, D (2005) Besides being lonely at the top, it can be 'disengaging' as well, *USA Today*, 21 June
Kahneman, D (2005) What were they thinking? *Gallup Management Journal*,13 January
Kanter, R M (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York
Kaplan, A (2006) These days, the store of your dreams may be in somebody's basement, *St Paul Pioneer Press*, 13 October, pp E1, 13
Khurana, R (2002) *Searching for a Corporate Savior*, Princeton UP, Princeton, NJ
Klein, S (2002) *The Science of Happiness*, Marlowe & Co, New York
Kotkin, J (1999) Main Street 2020: retail's future in the age of e-commerce, Gensler Associates and La Jolla Institute Joint Report
Kotler, P (1973–4) Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing* **49**(4), pp 48–61
Kotler, P (1994) *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
Kouzes, J and Posner, B (eds) (2004) A prescription for leading in cynical times, *Ivey Business Journal*, July/August
Lakoff, G and Johnson, M (2003) *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago
Lauer, H (2005) *Quirk's*, July/August
Lawrence, P R and Nohria, N (2002) *Driven: How human nature shapes our choices*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif
LeDoux, J (1994) Emotion, memory and the brain, *Scientific American*, June, pp 50–57
LeDoux, J (2003) Management wisdom from a neuroscientist, *Gallup Management Journal*, 11 December
Lehrer, J (2006) The reinvention of the self, *Seed*, February/March
Leitch, W (2004) Group thinker: you can make a living from focus groups – if you tell them what they want to hear, *New York*, 16 June
Lerner, J S, Small, D A and Loewenstein, G (2004) Heart strings and purse strings, *Psychological Science* **15**(5)
Loewenstein, G and Lerner, J (2003) The role of affect in decision making, in *Handbook of Affective Science*, ed R Davidson, K Scherer and H Goldsmith, Oxford University Press, New York
Lord of the Wind Films *(2004) What the Bleep Do We Know?* dir W Arntz, M Vincente and B Chasse, perf. M Matlin, DVD
Lowenstein, R. (2001) Exuberance is rational, *New York Times Magazine*,

Mackie, D and Worth, L (1989) Processing deficits and the mediation of positive affect in persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology* 57, pp 27–40

Madique, M and Zirger, B J (1998) A study of success and failure in product innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, November, pp 192–203

Mahrabian, A (1981) *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, Calif

Manning, B (2006) Measure engagement, not satisfaction, iMediaconnection.com, 13 July [online] www.imediaconnection.com/content/10381.asp

Marcus, G E (2002) *The Sentimental Citizen*, Pennsylvania State University Press, University Park, Pa

Marriott, M (2005) Amanda says: You Don't Sound Like Mommy, *New York Times*, 25 August

Mateja, J (2006) Ford helping heftier people fasten their (longer) seat belts, *Chicago Tribune*, 4 July (S3), pp 1, 6

McEwen, W J (2004) Why satisfaction isn't satisfying, *Gallup Management Journal*, November

McGregor, J (2004) Face-off, *Fast Company*, October, p 36

McNeill, D (1998) *The Face: A natural history*, Little, Brown, Boston, Mass

Medgadget.com (2006) Bandwidth of the human eye, 28 July [online] www.medgadget.com/archives/2006/07/the_bandwidth_o.html

Miller, J P (2006) A hint of restraint, *Chicago Tribune*, 2 July (S5), pp 1, 2

Minneapolis/St Paul Business Journal (2005) 5 August

Morris, J et al (2002) The power of affect: predicting intention, *Journal of Advertising Research*, May/June

Mullet, G (2003) Data abuse, *Quirk's*, February

Nelson, E and Ellison, S (2005) In a shift, marketers beef up ad spending inside stores, *Wall Street Journal*, 21 September

Nicholson, N (1998) How hardwired is human behavior? *Harvard Business Review*, July–August

Nokia, The Guest Journey

Norman, D (2004) *Emotional Design*, Basic Books, New York

O'Brien, T (2005) Spinning frenzy: P.R.'s bad press, *New York Times*, 13 February

O'Donnell, J (2004) How recruiters catch a rascal, *USA Today*, 26 August, p 3B

O'Shaughnessy, J (2003) *The Marketing Power of Emotion*, Oxford

Ortony, A, Norman, D A and Revelle, R (2004) Effective functioning: a three level model of affect, motivation, cognition, and behavior, unpublished paper

Owen, N and Miller, A (2004) *The Five Most Dangerous Issues Facing Sales Directors Today*, and *How to Guarantee a Permanent Improvement in Sales Results*, Trainique LTD and Think Training Inc

Peters, T (2000) Design as advantage no. 1, *Design Management Journal*, Winter

Peters, T (2003) *Re-Imagine*, Dorling Kindersley, London

Phillips, K (2006) *American Theocracy*, Viking, New York

Pine, J II (2004) Generating demand through marketing experiences, personal lecture notes, Carlson School of Management, University of Minnesota, 29 October

Pine, J II, and Gilmore, J H (1998) Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, July

Pink, D (2005) *A Whole New Mind*, Riverhead, New York

Pinker, S (2003) *The Blank Slate*, Penguin, New York

Plutchik, R (1990) *The Emotions*, University Press of America, New York

Pooler, J (2003) *Why We Shop: Emotional rewards and retail strategies*, Praeger, Westport, Conn

Postma, P (2005) *The Ultimate Marketing Machine*, Het Spectrum, Amsterdam

Quaid, L (2006) Beer sales pop, *St Paul Pioneer Press*, 19 August, p C1

Rackham, N (1989) *Major Account Sales Strategy*, McGraw-Hill, New York

Raghunathan, R and Pham, M (1999) All negative moods are not equal: motivational influences of anxiety and sadness on decision making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79, pp 56–77

Rapaille, C (2006) *The Culture Code*, Broadway Books, New York

Ravindran, P (2005) Mergers and machismo – are take over chiefs acting rationally? *Business Line*, 14 June

Reilly, T (2002) *Value Added Selling*, McGraw-Hill, New York

Reis, L and Reis, A (2004) *The Origin of Brands*, Collins, New York

Rigby, D K, Reichheld, F and Dawson, C (2003) Winning customer loyalty is the key to a winning CRM strategy, *Ivey Business Journal*, March/April

Roseman, I, Antoniou, A and Jose, P (1996) Appraisal determinants of emotion: constructing a more accurate and comprehensive theory, *Cognition and Emotion* **10**(3), pp 247–77

Schmidt, F L, and Hunter, J E (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin* 124(2), pp 262–74

Schmitt, B H (1999) *Experiential Marketing*, Free Press, New York

Schwartz, T (2000) How do you feel? *Fast Company*, June

Seligman, M E (2002) *Authentic Happiness*, Free Press, New York

Sharpe, R (2000) As leaders, women rule, *BusinessWeek*, 20 November

Shin, A (2006) What customers say and how they say it, *Washington Post*, 18 October

Silverstein, M J and Fiske, N (2005) *Trading Up: Why consumers want new luxury goods – and how companies create them*, Penguin, New York

Slywotzky, A and Morrison, D J (2002) *The Profit Zone*, Three Rivers Press, New York

Smith, C and Ellsworth, P (1985) Patterns of cognitive appraisal in emotion, *Journal of Personality and Social Psychology* 48, pp 813–38

Spillman, M (2006) Cracking the engagement code, *iMediaconnection.com*, 26 July [online] www.imediaconnection.com/content/10518.asp

Steel, J (1998) *Truth, Lies & Advertising*, Wiley, New York

Stevens, M (2005) *Your Marketing Sucks*, Three Rivers Press, New York

Stock, H J (2005) Getting emotional about sales, *Bank Investment Consultant*, January, pp 32–33

Straits, D (2006) Employer hot buttons [online] http://careerbuilder.com Path: Advice & Resources; Career Advice; Employer Hot Buttons.

Strategy+Business (2006) Best business books 2006, Winter

Sullivan, L (1998) *Hey Whipple, Squeeze This*, Wiley, New York

Sutherland, M and Sylvester, A K (2000) *Advertising and the Mind of the Consumer*, Allen & Unwin, Sydney, Australia

Sway, R (2005) *DDI's State of the Industry Report*, Atlanta, Ga, 14 October

TD (2005) Workforce performance is top HR priority, International Association for Human Resource Information Management & Knowledge Fusion, July, p 16

Thottam, J (2005) Happiness variance: thank God it's Monday, *Time*, 17 January

Tiedens, L and Linton, S (2001) Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing, *Journal of Personality and Social Psychology* 81, pp 973–88

Tierney, J (2004) Political points: of smiles and sneers, *New York Times*,

Wahrman, H, Fusso, T and Serrins, R (2003) Behavioral economics and consumer market research, LIMRA Marketing Research Conference on Behavioral Economics, May
Wartik, N (2004) Hard wired for prejudice? Experts examine human response to outsiders, *New York Times*, 20 April
WCCO (2006) Women get paternal clues in men's faces, 11 May [online] http://wcco.com/national/topstories_story_130125914.html
Welch, J (2001) *Straight from the Gut,* Warner, New York
Wellman, D (2002) Wal-Mart is not about price, *Frozen Food Age* **50**(6)
White, E (2006) For relevance, firms revamp worker reviews, *Wall Street Journal,* 17 July, pp B1, B5
Wolfe, D and Snyder, R E (2003) *Ageless Marketing,* Dearborn, Chicago
World Almanac & Book of Facts 2005, World Almanac Books, New York
Wright, R (1995) *The Moral Animal*, Vintage, New York
Wundt, W (1897/1998) *Outlines of Psychology*, Thoemmes Continuum, Bristol
Zajonc, R (1980) Preferences need no inferences, *American Psychologist,* February
Zaltman, G (1996) Metaphorically speaking, *Marketing Research* **8**(2)
Zaltman, G (2003) *How Customers Think,* Harvard Business School Press, Boston, Mass
Zaslow, J (2006) Happiness Inc, *Wall Street Journal,* 18 March
Zeitlin, D M and Westwood, R A (1986) Measuring emotional response, *Journal of Advertising Research,* October/November, pp 34–44
Zimmermann, M (1986) Neurophysiology of sensory system, in *Fundamentals of Sensory Physiology,* ed R F Schmidt, Springer-Verlag, New York

المؤلف في سطور

يُعتبر **دان هيل** Dan Hill مؤلف هذا الكتاب مرجعًا معروفًا ومعتمدًا في الدراسات والبرامج الخاصة بدور العواطف في التأثير على سلوك كل من المستهلك والموظف، وخبيرًا في الدراسات المتخصصة في قراءة شفرة تعابير الوجه Facial Coding بوصفها الأداة التي تساعد على قياس بواعث وأسباب اتخاذ القرار عند البشر للقيام باستطلاع وجهة نظر المستهلك وانطباعاته. وهو مؤسس ورئيس شركة **سينسوري لوجيك** Sensory Logic. وهي شركة متخصصة في تقديم الاستشارات القائمة على الأبحاث العلمية لتحسين أداء الشركات من حيث التواصل العاطفي، والحسي. بالإضافة إلى أن دان هيل متحدث دائم في المؤتمرات التي تُعقد في جميع أنحاء العالم لمناقشة قضايا الأعمال التجارية. وهو أيضًا مؤلف كتاب «**جسم الحقيقة: أهمية التعرف على ما لا يستطيع المستهلك أو لا يرغب في قوله**».

N E W 2 0 1 1



الثروة

الطبعة الأولى: 2009

تأليف: روبرت جي. ماكان واخرون

ترجمة: علا أحمد اصلاح

عدد الصفحات: 280

المقاس: 17 x 24

الترقيم الدولي: 6-096-377-977

WEALTH

First Printing: 2009
Author: Robert G. McCain & Others
Translated by: Ahmed, Ola
Pages: 280
Size: 17 × 24
ISBN: 977-377-096-6





الاقتصاد الأخضر

الطبعة الأولى: 2010

تأليف: موللي سكوت كاتو

ترجمة: علا أحمد إصلاح

عدد الصفحات: 320

المقاس: 17 x 24

الترقيم الدولي: 7-124-377-977-978

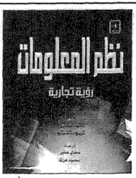
GREEN ECONOMICS

AN INTRODUCTION TO THEORY, POLICY AND PRACTICE

First Printing: 2010
Author: Molly Scott Cato
Translator: Ahmed, Ola
Pages: 320
Size: 17 × 24
ISBN: 978-977-377- 124 - 7

earthscan







نظم المعلومات: رؤية تجارية

الطبعة الأولى: 2009

تأليف: ستيف بينسون – كريج ستاندينج

ترجمة: مجدي صابر – محمود عزت

عدد الصفحات: 690

المقاس: 17 x 24

الترقيم الدولي: 977-377-105-8

INFORMATION SYSTEMS

First Printing: 2009

Author: Steve Benson, Craig Standing

Translated by: Saber, Magdi

Pages: 690

Size: 17 x 24

ISBN: 977-377-105-8





نافذة علي الأعمال في: الصين

الطبعة الأولى: 2009

تأليف: جوناثان روفيد

ترجمة: مجدي صابر وآخرون

عدد الصفحات: 352

المقاس: 24 x 17

الترقيم الدولي: 977-377-093-1

BUSINESS INSIGHT: CHINA

First Printing: 2008

Author: Jonathan RuevidTranslated by:

Saber, Magdi

Pages: 352

Size: 17 x 24

ISBN: 977-377-093-1







أكثر الكتب مبيعا



الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الطبعة الأولى: 2009

تأليف: مايكل ارمسترونج

ترجمة: ايناس الوكيل

عدد الصفحات:

المقاس: 17 x 24

الترقيم الدولي: 0-071-377-977

STRATEGIC MANAGEMENT

First Printing: 2008

Author: Michael Armstrong

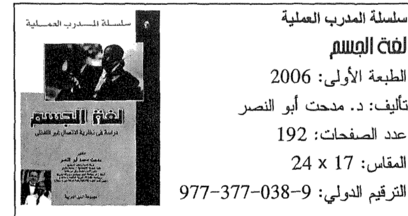
Translated by: Al Wakel, Enas

Pages:

Size: 17 × 24

ISBN: 977-377-071-0





سلسلة المدرب العملية

لغة الجسم

الطبعة الأولى: 2006

تأليف: د. مدحت أبو النصر

عدد الصفحات: 192

المقاس: 17 x 24

الترقيم الدولي: 9-038-377-977



Practical Trainer Series

BODY LANGUAGE

First Printing: 2006

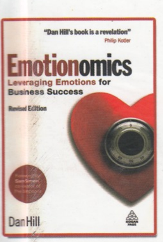
Author: Abu Al-Nasr, Medhat

Pages: 192

Size: 17 × 24

ISBN: 977-377-038-9





"كن مستعدًا لخوض رحلة مثيرة عبر هذه الدراسة التحليلية التي تنقلك بسرعة من مكان إلى آخر بأحدث الأساليب والتقنيات حيث يقوم دان هيل Dan Hill بدور المرشد في هذه الرحلة بدءًا من قراءة تعابير الوجه وصولًا إلى إشارات المرور. وهو الأمر الذي سيجعلك تكتشف أمورًا، ومعلومات رائعة في كل صفحة من صفحات الكتاب."

سيث جودين Seth Godin مؤلف كتاب "كل المسوقين كذابون"

"إن 80% من القرارات تُتخذ بدوافع عاطفية. ولذلك، فإن رجال الأعمال الناجحين في عصرنا الحالي هم الذين يستطيعون التواصل مع الآخرين بشكل يخاطب عواطفهم؛ لذا، فإن قراءة هذا الكتاب ستمنحك الأفضلية على منافسيك."

كيفين روبرتس Kevin Roberts الرئيس التنفيذي لشركة ساتشي و ساتشي Saatchi & Saatchi ، ومؤلف كتاب "علامات الحب: مستقبل العلامات التجارية"

"سيقوم هذا الكتاب بدور الموجه لرجال الأعمال حتى يحرصوا على تقوية الروابط العاطفية التي ستدفع عجلة النمو التجاري لأعمالهم خلال السنوات القادمة."

مارتن ليندستروم Martin Lindstrom مؤلف كتابي "الإحساس بالعلامة التجارية"، و"نشأة العلامة التجارية"

"هذا الكتاب الذي ألفه دان هيل ليس مرجعًا جافًا في الأعمال. وإنما هو كتاب حديث نابض بالحياة يتفاعل مع القارئ الذي يعيش في العصر الحديث من خلال تصميماته الرائعة، ومحتواه الثري العميق، وموضوعه الخلاب."

باكو آندرهيل Paco Underhill الرئيس التنفيذي لمؤسسة إنفيروسيل .Envirosell Inc، ومؤلف كتاب "لماذا نشتري؟"

"يقدم هذا الكتاب الذي تم التخطيط له بعناية فائقة، ودراسة منهجية متأنية مئات الرسائل التي تم توظيفها بدقة وكفاءة لخدمة أهداف المؤلف... عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة الأساسية والمهمة، مثل: لماذا تتفوق العواطف على المنطق؟ وكيف نضفي هذه العواطف على العلامات التجارية والماركات والموديلات، والإعلانات، والمبيعات، والمستهلك؟ لكل الأسباب السابقة وللمزيد من الأسباب المطروحة في ثنايا هذا الكتاب، أوصيكم بشرائه وقراءته وتنفيذ ما يعرضه عليكم من أفكار ورؤى قبل الدخول إلى حلبة المنافسة."

جيفري جيتومر Jeffrey Gitomer مؤلف "الكتاب الأحمر الصغير في البيع"



"لقد نفذ دان هيل في هذا الكتاب إلى "صميم" اختيار المستهلك، وسبل ربطه بالعلامات والماركات التجارية؛ ليبرهن على حقيقة مؤداها أنه إذا كانت عيوننا مرآة لأرواحنا، فإن وجوهنا ككل هي المترجم الأمين لرغباتنا."

فيث بوبكورن Faith Popcorn مؤلف كتاب "تقرير بوبكورن"

"في عالم يعج بزحام شديد من المنتجات والخدمات التي تبدو شبه متطابقة، فإن الرابحين فيه هم الذين يستطيعون التواصل معنا على مستوى عاطفي إيجابي. ولذلك، يساعدنا هذا الكتاب على الفهم العميق لماهية التحدي الأكبر الذي يمكن أن نواجهه جميعًا في حياتنا وأعمالنا؛ ألا وهو التعامل، والتواصل مع مخ الإنسان."

سكوت بيدبيري Scott Bedbury المدير التنفيذي لشركة براندستريم Brandstream ومؤلف كتاب "الجديد في عالم العلامات التجارية"

Arab Nile Group
P.O. Box: 4051, 7th District
Nasr City 11727 Cairo / Egypt
Tel.: 00202/26717135 – 26717134
Fax: 00202/26717135
info@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com
www.arabnilegroup.com

ISBN:978-977-377-122-3

